



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Vad händer i den svarta lådan?

En studie om förändringsarbete, nya arbetsprocesser och psykologiska kontrakt inom hemtjänsten

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Helena Norling
Handledare: Mats Eklöf
Juni 2011

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2011
Handledare: Mats Eklöf
Examinator: Anneli Goulding

Uppsatsen syfte var att beskriva hemtjänstanställdas upplevelse av förändringsarbete och nya arbetsprocesser, samt att öka förståelsen om varför reaktionerna på dessa förändringar kan se ut som det gjorde.

Som teoretisk ram användes framförallt det socialpsykologiska begreppet psykologiska kontrakt, som det beskrivs av Rousseau (1995). Ett psykologiskt kontrakt är ett utbytesavtal mellan arbetsgivaren och den anställda, och består av skrivna, uttalade samt outtalade antaganden om parternas respektive åtaganden mot varandra. I denna uppsats är det arbetstagarens uppfattning om det psykologiska kontraktet som är i fokus.

Studien var kvalitativ och som metod användes observationer samt fenomenografiskt inspirerade intervjuer. Urvalet gjordes för att få perspektiv från både arbetsgivare och hemtjänstanställda, även om det var de hemtjänstanställdas upplevelse som fokuserades. Resultatet av observationer och intervjuer kategoriserades med kvalitativ innehållsanalys och diskuterades sedan mot begreppet psykologiska kontrakt.

Analysen indikerade att de intervjuade hade starka, relationella psykologiska kontrakt med en låg grad av frivillighet. De relationella kontrakten med den låga graden av frivillighet kan sägas ha inneburit en stor acceptanszon för arbetsgivarens auktoritet. Den stora acceptanszonen kan antas ha bidragit till att de anställda i hög grad accepterade de förändrade arbetsvillkoren, även de villkor som uppfattades som negativa. En nödvändig kontraktsjustering var att anställda skulle arbeta på andra hemtjänstenheter än sin egen. De anställda som upplevde att kommunen var arbetsgivare såg det som mer rimligt att arbeta på andra hemtjänstenheter än de som upplevde enhetschefen som arbetsgivare.

Nyckelord: Förändringsarbete, psykologiska kontrakt, hemtjänst, HR, flexibilitet

Insändare i Göteborgs Posten 110121

.../Många av de anställda mår dåligt. Anledningen är att efter politikernas beslut att ge de som arbetar deltid rätt till heltid så har [namn] beslutat att lösa det så här: Alla enheter får fler anställda än de behöver. Det för med sig att personalen tvingas arbeta på fler olika enheter eller hos fler patienter för att komma upp till heltid. Ingen av de anställda har tillfrågats om de tycker att det är bra. Är de inte nöjda så avskedas de.../

Replik från en områdeschef i hemtjänsten i Göteborgs Posten 110130

.../ I samband med att alla anställda erbjuds heltid kommer var och en i arbetslaget med jämna mellanrum att göra arbetspass i stadsdelens bemanningsenhet. En fördel med detta är att den som gör ett sådant pass kan gå in som ersättare för någon som är borta i det egna arbetslaget. /.../ Det är inte heller så att någon mister jobbet om de inte är nöjda med ett projekt.

Replikskiftet på insändarsidan i Göteborgs Posten avsåg ett projekt inom hemtjänsten i Göteborgs stad som pågick under 2011. Projektet kallades för Optimerad bemanning och innebar i korthet att hemtjänstpersonal under en del av sin arbetstid var tillgängliga för arbete på andra hemtjänstenheter än sin ordinarie. Syftet med denna studie var att ge en ögonblicksbild av hur förändringsarbetet och de förändrade arbetsprocesserna upplevdes av en del berörda under våren 2011.

Det vanligaste sättet att studera ett förändringsarbete anses vara att studera före och efter förändringsarbetet, vilket då syftar till att se om den avsedda förändringen blev av (Alvesson & Sveningsson, 2009). Vad som pågår under själva förändringsarbetet studeras då inte, utan det som händer under processen hamnar i vad som kallas "the black box", eller den svarta lådan. Arbetet med denna studie syftade till att ge en inblick i vad som kan ske i den svarta lådan genom att försöka förstå hur anställda kan resonera och reagera under pågående förändring, och varför reaktioner ibland kan vara svårförståeliga. Uppsatsarbetet inleddes med att kontakta den hemtjänstenhet som omnämns i ovanstående insändare, vilket ledde till möjligheten att studera det pågående förändringsarbetet. Att förstå hur anställda resonerar och reagerar mitt i en organisationsförändring är högst relevant inom personalvetenskap. Rousseau (1995) menar att det är HR som på organisationens uppdrag bör driva förändringsarbete. Det är även HR som får hantera de reaktioner på förändringsarbete som kan komma från anställda, reaktioner som ofta kallas för motstånd. Och förändringsarbete och motstånd, hur kan det förstås av personalvetaren i dennes yrkesroll? Ett personalvetenskapligt perspektiv är att relatera förändringsarbete till det socialpsykologiska begreppet psykologiska kontrakt. Genom att ha kunskap om hur de psykologiska kontrakt som anses finnas mellan arbetsgivare och anställd kan påverkas och formas genom personalarbete, kan personalvetaren bidra till framgångsrika organisationsförändringar.

Bakgrund

Organisationsförändringar är något som tycks bli allt vanligare, inte minst inom offentlig sektor (Huzell, 2005). Vanliga skäl till förändringar anges ofta som ökade krav från omvärlden. Dessa krav kan bestå av ökad konkurrens, snabbare förändringstakt och ökad komplexitet, vilket leder till att organisationer upplever behov av att moderniseras, effektiviseras, decentraliseras och att bli mer kundorienterade. Även det svenska arbetsmarknadssystemet är i omvandling, vilket delvis kan hänvisas till fenomen som new public management, ökande globalisering och konjunkturpåverkan. Det finns i dagens arbetsliv mer fokus på flexibilitet både gällande tid och arbetsuppgifter jämfört med tidigare vilket ställer krav på anställdas förmåga till flexibilitet (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006; Isaksson & Bellaagh, 2005).

På den svenska arbetsmarknaden har den andel av arbetskraften som har en

tillsvidareanställning minskat, vilket kan beskrivas som att färre befinner sig i centrum och allt fler i den perifera delen av arbetsmarknaden (von Otter, 2004). Offentlig sektor har sedan nittioalet en lägre andel tillsvidareanställda än privat sektor (Isaksson & Bellaagh, 2005). Isaksson & Bellaagh (2005) menar även att kvinnor är särskilt utsatta för osäkra anställningar på grund av könsfördelningen i offentlig sektor. Frågan är hur detta går ihop med att det finns demografiska prognoser som visar på att vi i Sverige, framförallt inom offentlig sektor, kommer att få en arbetskraftsbrist redan år 2020 (von Otter, 2004).

Inom Göteborg Stad hade Socialdemokraterna, med stöd av Vänstern och Miljöpartiet, som målsättning i budgeten 2011 att fler av stadens anställda skulle få en tillsvidareanställning (Kommunfullmäktige, 2010:171). Detta, tillsammans med målsättningen att ingen ska arbeta ofrivilligt deltid, var tänkt att göra staden till en mer attraktiv arbetsgivare, framförallt inom omvårdnadsyrkena. Även arbetstagarorganisationen Kommunal hade som prioriterade mål att öka andelen tillsvidareanställda för sina medlemmar, samt att minska den ofrivilliga deltiden. Kommunal och Göteborgs stad tecknade ett avtal som genom flexiblare bemanning skulle ge fler personer tillsvidareanställning inom omsorgsyrkena i staden. Detta avtal ledde fram till ett projekt som kallades Optimerad bemanning.

Optimerad bemanning var ett projekt inom Göteborgs Stad som startade vid årsskiftet 2010/2011, och som riktade sig till verksamheterna inom omvårdnad (Stadskansliet, 2010:669/98). Projektet var avsett att genom ökad flexibilitet nå de ovan beskrivna målen med att alla anställda ska få arbeta heltid samt att andelen korttidsanställda ska minska. Andra mål med projektet var att brukare skulle få mer kvalité i omsorgen genom att i större utsträckning få träffa tillsvidareanställd personal som känner till verksamhet och brukare. För att uppnå detta skulle anställda vara tillgängliga för att arbeta på andra enheter än sin ordinarie inom den egna stadsdelsförvaltningen under maximalt tjugo procent av arbetstiden.

Att arbeta inom hemtjänsten innebär att utföra omvårdnadsarbete i privata hem (Hjalmarsen, 2009). Omvårdnadsarbetet innefattar till exempel matdistribution, medicintilldelning, städning samt hjälp med den personliga hygien. För att få ta del av hemtjänstpersonalens service krävs det ett beslut enligt socialtjänstlagen (2001:253), och detta görs av en särskild handläggare. De personer som får hemtjänst kallas i allmänhet för brukare eller vårdtagare. Det flesta som arbetar inom hemtjänsten är vårdbiträden eller undersköterskor, och drygt nittio procent av de anställda i hemtjänsten är kvinnor.

Som beskrivs i inledningen så hade en del hemtjänstanställda åsikter om den förändringsprocess samt det förändrade arbetssätt som Optimerad bemanning innebar. Drivkraften genom uppsatsarbetet har varit att inom personalvetenskapen hitta en förklaringsmodell som kan öka förståelsen för dessa reaktioner. Genom att studera förändringsarbete och reaktioner genom begreppet psykologiska kontrakt, syftade uppsatsen till att öka kunskapen om varför hemtjänstanställda i den aktuella stadsdelsförvaltningen (SDF) reagerade som de gjorde under det pågående förändringsarbetet.

Förändringsarbete och motstånd

Som tidigare beskrivits så är organisationsförändringar något som verkar bli allt vanligare, inte minst inom offentlig sektor (Huzell, 2005). För att bli modernare, mer kundorienterade och mer flexibla pågår ständigt olika former av förändringsarbete inom våra offentliga organisationer. Vad är det då för sorts förändringsarbete som pågår? Det allra vanligaste förändringsarbetet i våra organisationer bedrivs enligt diffusionsmodellen (Alvesson & Sveningsson, 2008; Czarniawska, 2005). Det innebär att se förändringsarbete som en planerad process som initieras och styrs av ledningen och förs vidare och förverkligas av anställda på alla nivåer. Med denna modell läggs det stor vikt vid planeringsarbete och förändringskraften kommer från den ledning som har initierat förändringen. Eventuella förändringar av den ursprungliga idén ses inte som önskvärda, och om de

inte kan undvikas måste de förklaras. Czarniawska (2005) menar att det är naturligt att idéer utsätts för friktion när de går mellan den ena individen till den andra och att det är något positivt eftersom varje ny påverkan ger idén liv och energi. Med diffusionsmodellen ses dock inte friktion eller påverkan som något enbart positivt under ett förändringsarbete, utan den typen av påverkan brukar kallas för motstånd (Alvesson & Sveningsson, 2008). Ett alternativt sätt att se på förändringsarbete är en översättningsmodell. Då är det meningen att förändringsarbetet ska påverkas och översättas under processens gång, och förändringar av den ursprungliga idén ses som nödvändiga (Czarniawska, 2005). Diskussionen om motstånd blir då mindre intressant. Trots att förändringsarbete enligt diffusionsmodellen ofta misslyckas är den nästan allena rådande inom organisationerna. Czarniawska (2005) menar att detta beror på att den utlovar en möjlighet för ledningen att styra och kontrollera ett förändringsarbete.

De allra flesta toppstyrda organisationsförändringar enligt diffusionsmodell stöter på reaktioner i någon form, reaktioner som ofta kallas för motstånd (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Motstånd förstås ofta i relation till organisations- och managementteori, och får då en mer beskrivande funktion (Huzell, 2005). Skäl till motstånd brukar då beskrivas som att anställda upplever sig få försämrade arbetsuppgifter, minskad status, dålig information, att man inte ser nödvändigheten i förändringen samt att förändringen påverkar de sociala kontakterna på arbetsplatsen (Alvesson & Sveningsson, 2008; Angelöw, 1991). Det brukar även talas om förändringsräddsla och tröghet, särskilt relaterat till förändringar inom offentlig verksamhet (Huzell, 2005). Motstånd behöver dock inte ses som något negativt utan istället som att individen försvarar något som anses rätt och riktigt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Förändringsmotstånd inom offentlig sektor kan till exempel relateras att många anställda inte identifierar sig med sjukvården och dess övergripande mål utan istället med brukare och patienter (Wilhelmson, 2003). Denna studie syftade till att öka förståelsen för anställdas reaktioner vid organisationsförändringar genom att inte bara beskriva reaktioner, utan även att försöka förstå hur de anställda i hemtjänsten resonerar och varför. För att komplettera organisationsteorin och ge en fördjupad förståelse för förändringsarbete användes det socialpsykologiska begreppet psykologiska kontrakt, som det beskrivs av Rousseau (1995).

Psykologiska kontrakt

Begreppet psykologiska kontrakt nämndes först av Argyris (1960), men utvecklades på allvar under åttio och nittiotalen. Den definition av psykologiska kontrakt som ofta används i forskningssammanhang har formulerats av Rousseau (1995) och då beskrivs ett psykologiskt kontrakt som ett utbytesavtal mellan den anställda och arbetsgivaren. Detta utbytesavtal består av skrivna, uttalade samt outtalade antaganden om parternas skyldigheter mot varandra. Kontraktet fungerar som en mall för de åtaganden som arbetstagaren har lovat arbetsgivaren, samt för de åtaganden som arbetstagaren förväntar sig av arbetsgivaren. Rousseau (1995) menar att själva essensen av kontrakt ligger i framtiden, detta trots att framtiden är väldigt svår att förutse. Det har samma inflytande som självuppfyllande profetior, det vill säga att det formar framtida beteenden. Självuppfyllande profetior avser när stereotypa uppfattningar om framtiden styr individens eget agerande och även påverkar hur andra beter sig (Smith, Nolen-Hoeksema, Fredrickson & Loftus, 2002). Ett väl fungerande psykologiskt kontrakt ger många fördelar för bägge parter; en gemensam förståelse, ordning och förutsägbarhet, snabbare informationsprocesser och enklare problemlösning (Gioia, refererad till i Rousseau, 1995). Genom att organisationer traditionellt mest fokuserar på det skrivna avtalet missas möjligheter att förebygga och förstå de konflikter eller det motstånd som kan uppkomma när en individ upplever att den andra parten inte håller sin del av kontraktet. Det psykologiska kontraktet ständigt i förändring, och dessa förändringar påverkas i stor utsträckning av organisationens HR-arbete (Isaksson & Bellaagh, 2005; Rousseau, 1995).

Hur ett psykologiskt kontrakt skapas. Psykologiska kontrakt skapas av individen i samspel

med andra för att underlätta de vardagliga rutinerna arbetsplatsen genom att organisera erfarenheter och information i form av mentala scheman. Själva kodandet av ett psykologiskt kontrakt sker genom att individen skapar mentala scheman gällande de åtaganden och möjligheter som arbetsplatsen erbjuder och kräver. Smith et.al (2002) menar att mentala scheman kan sägas vara kognitiva strukturer som hjälper individen att organisera, bearbeta och använda tillgänglig information. Smith et al. (2002) anser att det viktigaste schemat för varje individ är självschemat som hanterar all självrelaterad information, medan det psykologiska kontraktet fokuserar den information som individen använder sig av på arbetsplatsen.

Organisationen bidrar till kontraktsskapandet med budskap samt sociala koder och individen bidrar med sina egna, individuella tolkningar och konstruktioner av dessa budskap och koder (Rousseau, 1995). De sociala koderna förmedlas ofta genom arbetskamrater. De bidrar till kontraktsskapandet genom att påverka hur individen tolkar organisationens agerande. Det finns aldrig något rätt tillfälle där ett rationellt kontrakt kan skapas, eftersom informationstillgången alltid är begränsad. Vi kan inte heller se in i framtiden och förutse de förändringar som kan komma att påverka kontraktet. Men parterna kan ha rutiner som fokuserar en ständig uppdatering av kontraktet. Genom att vara tydlig med förväntningar och hur förväntningar förändras samt sedan gå igenom hur de uppfyllts kan parterna ha en mer uppdaterad och gemensam syn på det psykologiska kontraktet. I allmänhet är det flera olika aktörer som skapar individens psykologiska kontrakt. Rousseau (1995) talar om huvudman och agent, vilket avser att arbetsgivare och anställd är huvudmän i kontraktet men att det kan formas på uppdrag av agenter. Arbetsgivare och anställd är huvudmän eftersom det är de som kontraktet berör, men själva kontraktsskapandet kan utföras med hjälp av agenter, som chefer och arbetstagarorganisationer. Agentskapade kontrakt tenderar att avvika från huvudmännens intentioner, och användandet av agenter minskar även flexibilitetsmöjligheterna i kontraktet.

Psykologiska kontrakt är resultatet av löften som ges under de mer eller mindre fria val som arbetstagaren upplever sig ha i förhållande till arbetsgivaren (Rousseau, 1995). En stor del av frivillighet i kontraktet ger en känsla av valmöjlighet vilket leder till att parterna är mer angelägna om att uppfylla sina åtaganden. Det är endast under skapandet av kontraktet som information aktivt söks och bearbetas. Om ny information från omgivningen inte passar ihop med det psykologiska kontraktet uppstår kognitiv dissonans (Smith et al. 2002). Individen kan då välja att ignorera den information som inte stämmer med kontraktet. Ett annat sätt är att försöka protestera och förändra de nya faktorerna som inte stämmer med kontraktet och ett tredje sätt är att acceptera den nya informationen och låta den förändra kontraktet. Det finns ofta skilda tolkningar mellan anställd och arbetsgivare om vad kontraktet innebär (Rousseau, 1995). Anställda har större möjlighet att få gehör för sin tolkning av kontraktet om de är svåra att ersätta, till exempel genom att de har specialistkunskaper eller nyckelpositioner i organisationen. Det vanligaste är dock att det är arbetsgivaren som har möjligheten att definiera vad kontraktet innehåller, samt att förändra innehållet. Organisationsförändringar som framstår som oundvikliga eller legitima kan signalera ett behov av ny information, vilket kan ge en möjlighet att omformulera kontraktet (Rousseau, 1995).

Transaktionella och relationella kontrakt. Även om alla individer har sitt unika kontrakt går det att kategorisera olika former av psykologiska kontrakt (Macneil, refererad till i Rousseau, 1995). Transaktionella och relationella kontrakt som ses som två motpoler på ett kontinuum. Den transaktionella polen fokuserar kortsiktiga, skrivna, strikt ekonomiska kontrakt och omfattar ofta de som arbetar som timanställda, säsonganställda, korttidsvikarier eller hos uthyrningsföretag. Organisationer som söker transaktionella kontrakt kan å ena sidan inte förvänta sig någon lojalitet eller något extra engagemang hos den anställde, som enbart utför precis de arbetsuppgifter som anvisats. Å andra sidan har den anställde låga förväntningar på arbetsgivaren gällande utbildning, trygghet eller andra förmåner utöver lönen. Ett relationellt kontrakt omfattar ett mer känslomässigt åtagande från bägge parter. Det finns fler oskrivna delar i kontraktet och den anställde kontrolleras och övervakas i mindre grad än vid ett transaktionellt avtal. Bägge parter förväntar sig mer av

varandra, vilket kan leda till högre prestationer, men det ökar även risken att parterna uppfattar kontraktet på olika sätt. Det finns en trend bland många arbetsgivare att undvika åtaganden genom att använda strikt transaktionella kontrakt, men Rousseau (1995) menar att ett bra, produktivt kontrakt även har relationella inslag. Ett bra kontrakt skapar mer engagerade, nöjda anställda som gärna gör det lilla extra för organisationen.

Normativa och sociala kontrakt. I alla våra relationer finns det kontrakt som formar hur vi beter oss i relationen (Rousseau, 1995). Vi har till exempel kontrakt mellan familjemedlemmar, vänner och det finns även kontrakt som formar hur vi beter oss i samhället. Rousseau (1995) fokuserar dock på kontrakt som berör oss på arbetsplatsen och då i första hand de som återfinns mellan arbetsgivare och anställd. Förutom individuella psykologiska kontrakt diskuteras även normativa och sociala kontrakt. Normativa kontrakt avser när arbetskamraters individuella kontrakt liknar varandras. På en arbetsplats kan hela eller delar av en arbetsgrupp komma överens om hur en viss händelse ska tolkas och lägga en gemensam betydelse i den; subjektiv kognition. Rousseau (1995) kallar detta för kognitiv matchning, vilket är centralt i den interaktion och socialisation som finns på en arbetsplats. Normativa kontrakt kan skapa social press på att hålla fast vid kontraktet, och därmed institutionalisera det som en del av organisationskulturen. Detta kan medföra att en arbetsgrupp tillsammans tolkar sina åtaganden som att det under vissa omständigheter är okej att gå hem klockan tre när arbetstiden egentligen är slut klockan fem. Det kan även innebära att anställda åtar sig att läsa arbetsrelaterad e-post även under semestern. Sociala kontrakt avser de kulturella överenskommelser som styr hur vi beter oss mot varandra i samhället. Till exempel hur vi står i kö, skakar hand och firar födelsedag. De sociala kontrakten är kulturellt präglade och kan även sägas markera klass, profession och utbildning.

Organisationsförändring relaterat till psykologiska kontrakt. Det kanske största motivet till att skapa ett kontrakt för både arbetsgivare och arbetstagare är möjligheten att kunna förutse framtiden (Rousseau, 1995). En sak är säker i dagens arbetsliv; organisationsförändringar sker hela tiden vilket medför behov av att på olika sätt omförhandla eller förändra psykologiska kontrakt. Rousseau (1995) ser tre olika varianter av hur psykologiska kontrakt kan förändras; förflyttning (drift), justering (accommodation) samt omvandling (transformation). Förflyttning är en kontraktsförändring som inte härleds av externa, formella skäl som till exempel en organisationsförändring, och därför utvecklas det inte här.

Både justering och omvandling anses vara reaktioner på externa krav, Rousseau (1995) hänvisar till den globala ekonomin, tekniska innovationer och den ökande konkurrens som ställer nya krav både på organisation och anställda. Justering avser dock att kontraktsförändringarna kan göras inom kontraktets gränser, men att skälen är annorlunda än i kontraktsförändringar genom förflyttning. Om parterna har goda relationer och en känsla av att förändring är nödvändig kan ganska stora förändringar äga rum och ändå tolkas som att ske inom kontraktet. De skäl som anges för förändring ska tolkas som legitima, och justering underlättas också om ett aktivt deltagande i förändringsprocessen erbjuds. Under en förändringsprocess är det viktigt att kontraktsvillkoren och implementeringsprocessen är tydlig, på så vis fungerar det psykologiska kontraktet bättre. Parterna i en organisationsförändring kan tycka att den andra parten överreagerar på vad som anses vara små förändringar i kontraktet. Dessa oväntade "överreaktioner" kommer av att parterna har haft olika uppfattningar om villkoren i kontraktet. För en lyckad förändring genom justering krävs att förändringarna sätts i relation till det befintliga kontraktet.

Den radikalaste formen av kontraktsförändring sker genom omvandling (Rousseau, 1995). Genom att det befintliga kontraktet bryts eller avslutas skapas ett nytt kontrakt. Det kan vara värt att ta risken med omvandling eftersom psykologiska kontrakt bygger på information om det förflutna, vilket kan missgynna organisationens verksamhet. Inledningsvis bör det gamla kontraktet utmanas med ny information vilket kommer skapa stress och turbulens bland anställda. Denna turbulens lugnas genom att parterna gemensamt samlar in den information som behövs, tolkar den och skapar en känsla av att förändring är nödvändig. Genom förhandling avslutas de gamla kontrakten, och här

är det viktigt att undvika en känsla av förmånsförlust. Det ska kännas rimligt och rättvist att skapa nya kontrakt. Det är även viktigt att vara medveten om att en förändring av arbetsvillkor innebär att individen kan bli överkvalificerad, vilket kan ge en känsla av kontrollförlust och av att ha fått sitt värde på arbetsplatsen sänkt. Om inte skälen för förändring upplevs som relevanta eller viktiga för de anställda är det stor risk för misslyckande. Ett psykologiskt kontrakt är uppbyggt kring förmåner, och att varje förändring som påverkar kontraktet då uppfattas som ett hot mot individens förmåner. De organisationsförändringar som är framgångsrika har lyckats förankra och legitimera skälen till förändring på individens egna villkor.

Psykologiska kontrakt och HR-arbete. Att skapa nya mentala scheman ställer stora krav på de förändringsagenter som genom samspel med anställda ska förverkliga arbetsgivarens intentioner (Rousseau, 1995). Organisationernas HR-arbete har stor påverkan på de psykologiska kontrakten, eftersom HR sänder meddelanden till anställda om vad organisationen förväntar sig av dem och vad de kan få ut av organisationen. Det är med andra ord ofta HR-personal som på olika sätt förmedlar den information och de löften som anställda formar sina psykologiska kontrakt efter. Det är även HR som får hantera de reaktioner som kommer från anställda som upplever kontraktsöverträdelse, eller hantera anställda som anses gjort en kontraktsöverträdelse. Och det är HR som på organisationens uppdrag ska driva förändringsarbete och då kunna arbeta med att omförhandla psykologiska kontrakt. Simon (1976) menar att det för varje individ finns en acceptanszon inom vilken den anställda accepterar organisationens auktoritet. Förutsatt att relationen anställd/arbetsgivare är positiv och tillitsfull kan individen acceptera att arbetsgivaren gör omtolkningar av det psykologiska kontraktet inom vissa gränser. Det är när dessa gränser överträds som anställda kan uppleva kontraktsöverträdelse.

Kontraktsöverträdelse. Kontraktsöverträdelse (contract violation) kan röra allt från små missuppfattningar mellan parterna till fullständiga kontraktsbrott (breaches) (Rousseau, 1995). Att kontraktsöverträdelser i någon form förekommer är oundvikligt, och det orsakar alltid negativa känslor hos den förfördelade parten. Eftersom det psykologiska kontraktet är subjektivt, individuellt och kan baseras på mycket utsagt, är individens upplevelse av kontraktsöverträdelse ofta mer relaterad till en känsla av kontraktsbrott. Det kan därför vara svårt för individen att förmedla en faktisk händelse där kontraktsbrottet ägt rum. Upplevelsen av ett kontraktsbrott kan för den anställda leda till olika handlingsmönster. Rousseau (1995) hänvisar till hur Hirschman (1970), Farrell (1983) samt Robinson (1992) har utvecklat begreppen sorti, uttryck, försummelse/förstörelse samt lojalitet/tystnad för att beskriva anställdas handlingsmöjligheter vid kontraktsöverträdelse, se Figur 1.

	Konstruktiva (Constructive) handlingsmöjligheter	Dekonstruktiva (Deconstructive) handlingsmöjligheter
Aktiva (Active) handlingsmöjligheter	Uttryck (Voice)	Försummelse/Förstörelse (Neglect/Destruction)
Passiva (Passive) handlingsmöjligheter	Lojalitet/Tystnad (Loyalty/Silence)	Sorti (Exit)

Figur 1. Anställdas möjligheter till handlingar vid kontraktsöverträdelser (fritt efter Rousseau, 1995)

Med sorti avses att relationen arbetsgivare/anställd avslutas, antingen genom att den anställde säger upp sig eller blir uppsagd (Rousseau, 1995). Detta är en vanlig reaktion om parterna har ett transaktionellt kontrakt, om det finns gott om liknande arbeten, om det gäller en nyanställd eller om försök att reparera kontraktsöverträdelsen har misslyckats. Det är dock inte alla som upplever en kontraktsöverträdelse som väljer sorti. En amerikansk undersökning visar att sjuttionio procent av alla som säger upp sig har upplevt någon form av kontraktsöverträdelse, men det hade även femtiotvå procent av de som inte sagt upp sig (Robinson & Rousseau, 1994). Undersökningar av svenska förhållanden indikerar att färre väljer sorti här än i till exempel USA och Danmark (von Otter, 2004). De självskeman som ett kontrakt baseras på kan se väldigt olika ut beroende på kulturella faktorer (Smith et al. 2002). Därför kan det finnas skäl att tro att även psykologiska kontrakt kan se olika ut beroende på kultur och arbetsmarknadssystem. Denna eventuella kulturskillnad i psykologiska kontrakt är inget som Rousseau (1995) diskuterar, men den forskning som Rousseau (1995) relaterar till är nästan enbart fokuserad på amerikanska förhållanden.

Att göra sin röst hörd. Att agera enligt uttryck innebär att på olika sätt försöka att förändra situationen så att parterna kan fortsätta att ha en relation (Rousseau, 1995). Uttryck fokuserar på att reducera förlusterna som kontraktsöverträdelsen orsakat och återupprätta tilliten mellan parterna. Det görs ofta genom att den anställde uttrycker sig genom muntliga klagomål, protestbrev och liknande. Den förfördelade söker ofta någon form av kompensation för överträdelsen, vilket ibland kan förhandlas fram. Uttryck förekommer när det finns en positiv relation till arbetsgivaren, när det finns kanaler att välja uttryck genom, samt när anställda faktiskt tror att de kan påverka den andra parten i kontraktet. I enstaka fall kan uttryck resultera i hot mot de personer som upplevs ha gjort överträdelsen, och det förekommer ännu oftare att personer hotar med sorti. Att sorti genomförs sker också i en del fall, vilket har beskrivits ovan. von Otter (2004) menar att i Sverige har få anställda, särskilt i offentlig sektor, i praktiken möjlighet att hota med sorti, eftersom det egentligen inte är realistiskt. Att ha ett yrke som inte är så eftertraktat på arbetsmarknaden, liten möjlighet att välja en annan arbetsgivare samt en stor anställningstrygghet leder till att möjligheten att använda sorti blir liten. Detta menar von Otter (2004) bäddar för att fler i Sverige stannar på arbetsplatser efter ett kontraktsbrott under vad han kallar protest, något som kan sägas vara en samlande beteckning för uttryck, lojalitet/tystnad och försummelse/förstörelse.

Att välja tystnad. Tystnad är en form av ickerespons som innebär att individen uthärdar eller accepterar överträdelsen av det psykologiska kontraktet (Rousseau, 1995). Kanske finns det inga kanaler att framföra uttryck med, eller så upplever individen att den inte har något annat alternativ än att acceptera. Tystnad är ett pessimistiskt, uthärdande förhållningssätt medan lojalitet mer indikerar optimistiska förväntningar om att förhållandena ska bli bättre. Försummelse/förstörelse är en reaktion som ofta följer på att det finns en historia mellan parterna av konflikter och överträdelser och att det saknas tillit. Inte heller här finns det bra kanaler att uttrycka uttryck genom, och försummelse/förstörelse är en reaktion som tenderar att smitta. Försummelse visar sig genom att individen struntar i sina åtaganden på arbetsplatsen, ger dålig service eller saktar ner produktionen. Förstörelse är ett mer aktivt kontraproduktivt beteende som kan visa sig i stöld, vandalism och aggressioner mot andra personer på arbetsplatsen. von Otter (2004) menar att när individen stannar kvar på arbetsplatsen under lojalitet/tystnad eller försummelse/förstörelse kan det resultera i vantrivsel och sjukdom.

Forskning om psykologiska kontrakt

Kontraktsöverträdelser och kontraktsbrott. Det finns en hel del forskning kring kontraktsöverträdelser och kontraktsbrott, vilket kan bli ett resultat av en organisationsförändring. Det finns forskning som visar på samband mellan upplevt kontraktsbrott och sämre arbetsprestationer, och det är ett samband som verkar finnas världen över. Bal, Chiaburu och Jansen (2008) visade i en studie från USA på samband mellan upplevt kontraktsbrott och sämre

arbetsprestationer. Studien visade även att om parterna har ett starkt relationellt kontrakt så påverkas den anställde ännu mer negativt av kontraktsbrottet. Forskning av Dulac och Doyle Shapiro (2008) visade dock att ett starkt relationellt kontrakt med bra socialt utbyte mellan parterna leder till färre upplevelser av kontraktsbrott. Bal et al. (2008) menar att de organisationer som har starka relationella kontrakt med sina anställda bör undvika att anställda upplever kontraktsöverträdelser eftersom kostnaderna kan bli mycket höga. Det kan alltså antas att ett starkt relationellt kontrakt leder till fler möjligheter att omförhandla kontraktsinnehållet, men att om det misslyckas och individen upplever ett kontraktsbrott blir det extra negativt. I Kina har forskning av Chao, Cheung och Wu (2011) visat på ett samband mellan upplevt kontraktsbrott och kontraproduktivt arbetsplatsbeteende (counterproductive workplace behavior, CWB). CWB beskrivs som när anställda avsiktligt avviker från organisationens regelsystem och även påverkar sina arbetskamraters välbefinnande negativt. Definitionen av CWB liknar det handlingsmönster som Rousseau (1995) benämner försummelse/förstörelse.

Svensk forskning kring psykologiska kontrakt. Ett exempel på svensk forskning om psykologiska kontrakt är en EU-finansierad studie kallad PSYCONES (Isaksson et al. 2006). Studien jämför psykologiska kontrakt genom kvantitativ data insamlad i Sverige och sex andra europeiska länder, vilket har resulterat i ett flertal artiklar som på olika sätt belyser skillnader och likheter i psykologiska kontrakt relaterat till anställningsform. Detta kan relateras till uppsatsen eftersom Optimerad bemanning syftar till att öka andelen tillsvidareanställda. Studien visar att tillsvidareanställda upplever en högre grad av relationella kontrakt än korttidsanställda, och samma grad av transaktionella kontrakt (Isaksson, De Cupper, Oettel & De Witte, 2010), vilket då bekräftar Rousseaus (1995) uppfattning. Vidare visar studien att korttidsanställda i högre grad känner att det psykologiska kontraktet uppfylls. Det finns även samband mellan psykologiska kontrakt och individens välbefinnande, när någon upplever en kontraktsöverträdelse visar studien på ett samband med upplevd ångest, irritation samt depression (Guest & Clinton, 2010). Guest och Clinton (2010) visar även på samband mellan att tillsvidareanställda upplever en högre grad av depression och ångest än de korttidsanställda. En stor del av denna skillnad försvinner när studien enbart tittar på de som upplever sig ha ett bra psykologiskt kontrakt. Att vara tillsvidareanställd och ha ett dåligt fungerande psykologiskt kontrakt kan alltså vara sämre ur välbefinnande-synpunkt än att ha en tidsbegränsad anställning. Isaksson & Bellaagh (2005) menar att tillsvidareanställda ofta har högre arbetskrav på sig än tillfälligt anställda vilket kan vara en förklaring. Å andra sidan upplever tidsbegränsat anställda sämre välbefinnande på grund av ekonomisk stress och brist på inflytande över arbetsuppgifterna (Isaksson & Bellaagh, 2005).

PSYCONES-studien visar även att anställda som ger fler åtaganden och löften samt har möjlighet att uppfylla dem mår mycket bättre på arbetsplatsen att det även påverkar privatlivet positivt (Guest & Clinton, 2010). Detta bekräftas av en helsvensk studie som utfördes inom tre branscher; handel, utbildning samt livsmedelsindustri (Isaksson & Bellaagh, 2005). De som hade flest åtaganden mot arbetsgivaren, handeln, mårde bäst. Detta trots att handeln hade högst andel med korttidsanställda och ofrivillig deltid. Denna forskning visar även på att åtaganden som regleras i det psykologiska kontraktet kan se olika ut; i alla tre branscher upplevde anställda sig ha lovat att komma i tid till arbetet samt att följa organisationens regler. Däremot ansåg sig inte lärarna ha lovat att hjälpa kollegor på samma sätt som i handeln och industri. Att inte kunna uppfylla sina egna åtaganden ger ett sämre välbefinnande än om arbetsgivaren inte uppfyller sina. Äldre anställda, framförallt kvinnor, uppfyller i högre grad sina åtaganden mot arbetsgivaren, så även de som får ta del av HR-aktiviteter och ges möjlighet att påverka sitt arbete (Isaksson & Bellaagh, 2005).

Forskning om omvårdnad. Den svenska och internationella forskning som bedrivs kring psykologiska kontrakt har framförallt varit kvantitativ (Freese & Schalk, 2008). En kvalitativ svensk studie relaterat till omvårdnad har hittats; Allvin et al. (2006) har undersökt hur bemanningssköterskor som tidigare varit anställda i landstingen resonerar kring varför de bytt

arbetsgivare. Det var tydligt att sjuksköterskorna tidigare haft ett relationellt kontrakt med sin arbetsgivare, och att de har upplevt olika former av kontraktsöverträdelser vilket har lett till att de valt "sorti" och sagt upp sig. Återkommande i sjuksköterskornas resonemang är hur kränkta de känt sig av den tidigare arbetsgivarens agerande, och att de i stället valt att ha ett mer transaktionellt avtal med sin nya arbetsgivare. Detta nya avtal gör att de har mer distans till både arbetskamrater och patienter, något som många av sjuksköterskorna upplever som positivt. Allvin et al. (2006) menar att en kontraktsöverträdelse vid ett relationellt kontrakt blir mer emotionell och med ett transaktionellt kontrakt mer kognitiv, vilket för individen kan upplevas som lättare att hantera. Flera studier pekar åt att tendenserna på arbetsmarknaden är att det blir allt fler transaktionella kontrakt och Allvin et al. (2006) menar att det kan finnas ett samband med detta och de allt högre kraven på flexibilitet som finns. De menar dock att det behövs mer underlag innan det går att säga att det faktiskt finns en förskjutning mot mer transaktionella kontrakt och om detta går att relatera till ökade flexibilitetskrav på arbetsmarknaden.

Den forskning som hittades kring omsorgsyrkerna var mer kvalitativt inriktad. Det fanns exempel på finsk forskning kring det så kallade ordlösa vårdkontrakt som finns mellan vårdtagare och personal (Tedre, refererad till i Trydegård, 2005). Detta ordlösa kontrakt utvecklas för att hemtjänstpersonalen inom ramen för det offentliga systemet ska kunna anpassa sina arbetsuppgifter till vårdtagarnas individuella behov (2005). Tedre (refererad till i Trydegård, 2005), vars studie utgår från feministisk teori betonar att det krävs flexibilitet och anpassningsförmåga hos de hemtjänstanställda för att balansera mellan de ofta motsättningsfulla krav som finns från arbetsgivare respektive vårdtagare. Dessa ordlösa kontrakt kan anses jämförbara med de psykologiska kontrakt som diskuteras av Rousseau (1995). Tedres (refererad till i Trydegård, 2005) studie menar också att hemtjänstpersonalen har låg status och en osäker position på arbetsmarknaden. Även Ingvad (refererad till i Trydegård, 2005) har gjort en kvalitativ studie fast med ett interaktionalistiskt perspektiv, och denna studie visar att samspelet mellan vårdtagare och hemtjänstpersonal är mycket viktigt för personalens trivsel. Det är tillfredsställelsen av att kunna göra ett bra jobb som gör att anställda trivs, och om möjligheterna att uppfylla sina upplevda åtaganden minskar påverkar det hemtjänstarbetarens välbefinnande negativt. Den studien kan sägas stödja Isaksson & Bellaagh (2005) som menar att de anställda som hade stor möjlighet att uppfylla sina åtaganden i det psykologiska kontraktet hade bäst arbetsrelaterad hälsa.

Problem

Rousseau (1995) menar att det saknas kvalitativ forskning som syftar att synliggöra hur individer resonerar i situationer när det psykologiska kontraktet är satt under press, exempelvis mitt under ett förändringsarbete. Isaksson, De Cupper, Oettel & De Witte (2010) lyfter fram att det behövs forskning om hur psykologiska kontrakt påverkas och förändras över tid, till exempel genom olika organisationsförändringar. Alvesson & Sveningsson (2009) anser att det vanligaste sättet att studera ett förändringsarbete är att studera före och efter förändringsarbetet, vilket då syftar till att se om den avsedda förändringen blev av. Vad som pågår under själva förändringsarbetet studeras då inte, utan det som händer under processen hamnar i vad de kallar "the black box", eller i den svarta lådan. Denna uppsats syftade till att öka kunskapen om vad som kan ske just i den svarta lådan, genom att använda teorin om psykologiska kontrakt relaterat till en kvalitativ undersökning. Uppsatsen syftade till att beskriva individernas upplevelse av förändringsarbetet och de nya arbetsprocesserna, och öka kunskapen om varför reaktioner på förändringar på arbetsplatsen kan se ut som de gör.

Frågeställningar.

1. Hur kan det psykologiska kontrakt som finns mellan den hemtjänstanställda och arbetsgivaren beskrivas?
2. Hur upplevs det förändrade arbetssättet och förändringsprocessen stämma in med åtagandena i det psykologiska kontrakt som den hemtjänstanställda har med sin arbetsgivare?
3. Hur kan den aktuella förändringsprocessen och medföljande reaktioner förstås relaterat till psykologiska kontrakt?

Frågeställningarna i denna uppsats begränsas till att omfatta anställda vid en utvald stadsdelsförvaltning (SDF) i Göteborgs stad.

Metod

Frågeställningar och syfte besvarades i två steg. I det första steget gjordes en kvalitativ intervju och observationsstudie. Under intervjuerna ställdes frågor som ”jag skulle vilja att du berättar hur du upplever det att arbeta i hemtjänsten” och ”jag skulle vilja att du berättar för mig om hur ditt arbete har påverkats av Optimerad bemanning”. Resultatet kategoriserades enligt kvalitativ innehållsanalys (exempel bilaga 1). I det andra steget diskuterades resultatet mot begreppet psykologiska kontrakt.

Respondenter

Respondenterna kan delas in i två olika kategorier. I den första kategorin ingick de som på olika sätt arbetade som förändringsagenter; personalspecialisten som är projektledare för Optimerad bemanning i den aktuella SDF, Processledaren som har drivit projektet Optimerad bemanning från Stadskansliet, samt ett ombud från arbetstagarorganisationen Kommunal med vilka Göteborgs stad har tecknat ett avtal angående projektet. I den andra kategorin ingick de som arbetade inom hemtjänsten. Respondenterna i den första kategorin valdes ut för att ge en djupare kunskap om Optimerad bemanning, om hemtjänsten och om organisationen Göteborgs stad samt den aktuella stadsdelen. De valdes även för att få perspektiv både från arbetstagarorganisation och arbetsgivare. För att utse respondenter i den andra kategorin valdes först två hemtjänstenheter av sju ut under ett möte med enhetscheferna. Den ena enheten representerade en arbetsplats där Optimerad bemanning hade tagits emot bättre, och den andra enheten hade fått mer negativa reaktioner. Försöket att få respondenter jämt fördelade på två enheter misslyckades. Alla intervjuade i andra kategorin arbetade på samma hemtjänstenhet. Intervjugruppens sammansättning grundade sig i första hand på vilka i hemtjänstenheten som visade intresse för att medverka, och vid den ena enheten var det ingen som ville bli intervjuad. Alla intervjuade inom hemtjänsten var tillsvidareanställda och hade gjort resursspass inom Optimerad bemanning. Detta var nödvändigt för att det skulle gå att ställa frågor kring deras upplevelse av projektet. Tre av de intervjuade var undersköterskor och två var vårdbiträden. De flesta hade arbetat länge i hemtjänsten och majoriteten var svenskfödda.

Datainsamlingsmetoder

De instrument som har använts i undersökningen är dokumentgranskning, deltagande observation samt kvalitativa intervjuer. Dokumentgranskning och observation har framförallt använts inledningsvis i ett explorativt syfte och resultatet gav en ökad förståelse för hur Optimerad

bemanning är utformat, samt vilka frågor som kan vara intressanta att ta upp i intervjuerna.

Deltagande observation. Fyra observationer gjordes; en under ett möte med hemtjänstpersonal, en på ett möte med enhetschefer, en under ett möte med arbetsplatsombud för Kommunal samt en under ett möte med projektledare från alla de stadsdelar som arbetade med Optimerad bemanning. Henriksson och Månsson (1996) menar att en deltagande observation kan se väldigt olika ut. Till exempel skiljer det sig åt i vilket grad forskaren involverar sig i det pågående samtalet. I detta fall valde uppsatsförfattaren att hålla en så låg profil som möjligt, men blev presenterad av projektledaren och fick därmed ett öppet deltagande. En observation kan ha olika fokus, och i detta fall var fokus på den muntliga kommunikationen mellan mötesdeltagarna (Henriksson & Månsson, 1996). Under diskussionen på mötet fördes anteckningar och uppsatsförfattaren deltog inte i samtalet som fördes. Syftet var främst att öka förståelsen för vilka frågor som kan vara viktiga för de anställda relaterat till Optimerad bemanning, men under observationerna gavs även tillfälle att ta del av lokala rutiner samt yrkesrelaterad jargong vilket kan öka insikterna om vad de intervjuade kan komma att tala om (Kvale, 1995). Anteckningarna från observationen skrevs rent i direkt anslutning till observationen.

Kvalitativa intervjuer. En kvalitativ intervju kan beskrivas som ett samtal med ett tydligt mål och syfte (Kvale, 1995). Det är också ett samtal där den som utför intervjun har större möjlighet att kontrollera situationen än den som blir intervjuad. Intervjuundersökningar kan ofta ge en motsägelsefull bild av ett fenomen eftersom den utgår från personers subjektiva upplevelse. Men detta innebär en möjlighet att fånga in individens högst personliga upplevelser, vilket passar den här uppsatsen som inte i första hand sökte ett generaliserbart resultat, utan önskade öka kunskapen om hur individens upplevelse av ett förändringsarbete kan se ut. Även Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wägnérud (2007) menar att kvalitativa intervjuer passar väl när undersökningen vill veta något om hur individen själv uppfattar sin värld. De inledande intervjuer med projektledare, processledare samt representant från Kommunal som genomfördes var halvstrukturerade och utgick från en intervjuguide (Kvale, 1995). Intervjuerna kan beskrivas som öppna och explorativa, och intervjuguiden utgick från frågor som ”beskriv hur arbetsprocesserna i Optimerad Bemanning fungerar”, för att följas upp av följdfrågor inom samma tema (Kvale, 1995). Respondenterna fick själva välja plats för intervju, vilket medförde att intervjuerna gjordes på SDF, Stadskansliet samt på Kommunals kontor. Anteckningar fördes under intervjuerna, och dessa anteckningar skrevs sedan rent för att mejlas till den intervjuade för återkoppling. Om respondenten inte tyckte att materialet riktigt stämde gjordes de ändringar som efterfrågades. Det var endast en person som ville göra ändringar, och dessa ändringar gällde mindre faktadetaljer. Anteckningarna kategoriserades sedan efter utvalda teman, och sammanställdes i resultatet (exempel i bilaga 1).

Bland hemtjänstpersonalen intervjuades fem personer, och bland övriga inblandade i projektet intervjuades tre. Esaiasson et al. (2007) menar att det är svårt att på förhand veta hur många intervjuer som behövs göras, utan det ska uppnås en mättnad, det vill säga att det ska finnas en känsla av att det mesta är sagt i ämnet. Ungefär tio personer nämns dock som ett riktmärke att gå efter i en kvalitativ studie. De intervjuer som utfördes bland hemtjänstpersonalen var fenomenografiskt inspirerade. Den fenomenografiska forskningsansatsen kan sägas fokusera hur individen uppfattar vissa avgränsade aspekter i sin omgivning (Alexanderson, 1994). Fenomenografin utgår från att människan kunskap om omvärlden kommer från av uppfattningen/erfarenheten, det vill säga hur vi uppfattar och erfar olika fenomen. Det fenomenografiska perspektivet ansågs passa denna studie bra, eftersom syftet var att öka kunskapen om hur hemtjänstanställda uppfattade ett pågående förändringsarbete och de förändrade arbetsprocesser som detta medförde.

Tillvägagångssättet inom fenomenografiska studier kan se olika ut, men utgår alltid från kvalitativa intervjuer och kvalitativ innehållsanalys (Alexanderson, 1994). Intervjuformen är ofta öppen med ett fåtal så kallade ingångsfrågor som ska vara en ingång till det fenomen som intervjun fokuserar. De intervjuade fick i största möjliga mån beskriva fritt om de upplevt att arbetsrutinerna

förändrats med Optimerad bemanning. Alla intervjuer inleddes dock strukturerat med frågor om exempelvis ålder och anställningsår (bilaga 2). Eftersom det fanns en medvetenhet om att inte alla personer har lätt att prata fritt i intervjusituationer fanns även en semi-strukturerad intervjuguide i reserv (bilaga 2). Alla intervjuer transkriberades sedan för att kategoriseras enligt kvalitativ innehållsanalys (exempel i bilaga 1). Transkriberingen av intervjuerna gjordes sammanfattande och anpassat till målet med intervjuerna (Kvale, 1997). Med sammanfattande menas att upprepningar, pauser och delar av samtalet som var irrelevant för målet inte transkriberades. Kvalitativ innehållsanalys innebär att intervjuer och observationer kategoriseras för att synliggöra både det uppenbara och det underliggande innehållet (Graneheim & Lundman, 2004). Dessa kategorier bildade sedan teman efter de gemensamma nämnare som synliggjorts med kategoriseringen (exempel i bilaga 1).

Tillvägagångssätt

För att få kontakt med hemtjänstpersonalen kontaktades två enhetschefer genom vilka det blev möjligt att medverka på ordinarie morgonmöte på två olika hemtjänstenheter. Vid det ena mötet presenterades uppsatsförfattaren kort av enhetschefen för att sedan själv få berätta om uppsatsen och intervjuerna. Vid det andra mötet var inte enhetschefen närvarande, utan uppsatsförfattaren presenterade sig själv. Ett informationsblad lämnades även ut, och genom detta fick även de personer som inte var närvarande på mötet möjlighet att söka kontakt för en intervju. Kvale (1995) menar att det är viktigt att intervjusituationen blir en positiv upplevelse, och att interaktionen mellan parterna präglas av positiva känslor. Genom att den som blir intervjuad känner sig så bekväm som möjligt ökar möjligheterna att få en öppna och spontana svar. Med detta i åtanke gavs intervjupersonerna flera valmöjligheter gällande intervjun. En möjlighet var att bli intervjuad på sin arbetsplats och den andra var att bli intervjuad i ett grupprum på Göteborgs universitet. Det gick även att välja på att bli intervjuad under eller utanför arbetstid. För full konfidentialitet krävdes det att personen skulle vilja bli intervjuad utanför arbetstid och utanför sin arbetsplats. Vid intervju under arbetstid blev enhetschefen medveten om vilka som blev intervjuade, och på samma sätt kan arbetskamrater råka se vilka som blir intervjuade om det sker på arbetsplatsen. Det är dock bara uppsatsförfattaren som vet vem som har sagt vad. Detta klargjordes vid mötet, och även vid samtal med de personer som valde att bli intervjuade. Samtliga respondenter valde att bli intervjuade på sin arbetsplats och under arbetstid. Alla intervjuer gjordes under en och samma dag, eftersom det var det alternativ som fanns. Mellan intervjuerna bokades det in pauser på minst femton minuter och som mest två timmar, vilket gav tid för reflektion och vila.

Etiska aspekter. Under arbetet med uppsatsen har Vetenskapsrådets etiska råd följts efter bästa förmåga. Informations- och samtyckeskraven följdes genom att söka så kallat informerat samtycke. Informerat samtycke beskrivs av Kvale (1995) som att berätta om syftet med uppsatsen och intervjun, att det är frivilligt att medverka samt vilka risker och fördelar individens medverkan kan resultera i. Respondenten upplystes även om att denne när som helst kunde avbryta intervjun eller välja att inte svara på vissa frågor. Det söktes även samtycke till att spela in intervjuerna. Konfidentialitetskravet följdes dels genom att det inspelade materialet och transkriberingarna inte fanns tillgänglig för andra än uppsatsförfattare och handledare. Respondenterna gavs även konfidentialitet genom att identiteterna i största möjliga mån har försökt döljas i uppsatsen, bland annat genom att ge dem de namnen A, B, C, D samt E. Vilket kön de har, vilken enhet de arbetar på samt vilket stadsdel i Göteborg som hemtjänstenheten finns i är exempel på information som utelämnats för att öka konfidentialiteten. Det finns dock några personer på respondenternas egna arbetsplats som vet vilka som har blivit intervjuade. Detta var något som respondenterna själva valde, de hade även kunnat välja att bli intervjuade utanför arbetstid. Nyttjandekravet uppfylls genom att uppsatsen enbart kommer att användas i vetenskapliga ändamål.

Resultat

Resultatet presenteras i de olika teman som framkom genom den kvalitativa innehållsanalys som har gjorts (exempel i bilaga 1). I citaten togs namn och adresser bort för att avidentifiera den hemtjänstenhet och stadsdel där undersökningen genomfördes.

Beskrivning av Optimerad bemanning

Processledaren (PL), representanten från Kommunal (KR) samt personalspecialisten (PS) uppgav att Optimerad bemanning medförde både arbetsplats- och arbetstidsflexibilitet för de hemtjänstanställda. Arbetsplatsflexibiliteten innebar att den tillsvidareanställda hemtjänstpersonalen på maximalt tjugo procent av arbetstiden skulle vara tillgängliga för korttidsvikariat på alla hemtjänstenheter inom samma stadsdelsförvaltning (SDF). För att kunna frigöra personal till andra enheter krävdes det att bemanningsgraden höjdes. PS berättade att innan Optimerad bemanning infördes låg bemanningen inom hemtjänsten i den studerade SDF på ungefär åttio procent av behovet. Bemanningsgraden höjdes i och med implementeringen, och resultaten från observationerna på hemtjänstmöte samt enhetschefsmötet tyder på att de flesta hemtjänstenheter i SDF under mars 2011 hade en hundra procentig bemanningsgrad. Flexibiliteten gällande arbetstid skulle innebära att den anställde inte förrän samma dag fick veta säkert om arbetstiderna blev dag eller kväll. Arbetstidsflexibiliteten hade inte startat när studien gjordes, utan planerades att påbörjas under hösten 2011. De arbetspass där anställda var tillgängliga för arbete på andra enheter kallades för resursspass eller annat arbete. PL och PS menade att det var ett it-stöd (Time care, Time care pool) som möjliggjorde Optimerad bemanning. Genom it-stödet kunde de anställda lägga ett önskeschema om när de ville göra sina resursspass, men det skulle vara verksamhetens behov som avgjorde när och hur många pass det blev.

PL beskrev hur det under 2009 och 2010 startades en försöksverksamhet med Optimerad bemanning i fem stadsdelar, och att det under hösten 2011 vad meningen att hela stadens omvårdnadsverksamheter skulle arbeta med Optimerad bemanning. PL och PS uppgav att ungefär 950 anställda berördes av projektet under våren 2011, och av dem arbetade cirka 250 inom hemtjänsten i den studerade SDF. PS berättade att det fanns sju enhetschefer i SDF och att hennes egen roll var att stötta enhetscheferna i det löpande personalarbetet, samt att vara projektledare för Optimerad bemanning i SDF. Projektledaruppdraget innebar att från en stabsposition hjälpa enhetschefer att implementera Optimerad bemanning, samt att särskilt inledningsvis informera hemtjänstpersonalen om Optimerad bemanning. PS hade möjligheter att påverka utformningen av Optimerad bemanning i den egna SDF. Avtalet som hade tecknats angående Optimerad bemanning, samt direktiv från Kommunstyrelsen upplevdes av PS och PL styra ganska fast hur arbetet med Optimerad bemanning skulle gå till. PS, PL samt KR talade om möjligheter till lokala anpassningar, men även hur viktigt det var att dessa anpassningar höll sig inom avtalet. Intervjuer med PS, PL samt KR, observationer på projektledarmöte samt möte med enhetschefer visade på att det fanns en viss oro över att andra arbetade med Optimerad bemanning på fel sätt, och därmed riskerade att bryta mot avtalet.

Förändringsarbete via centrala direktiv och avtal

Resultatet från intervjuerna med PL, KR samt PS visade på att förändringsprocessen var initierad från Kommunstyrelsen, och att själva projektet Optimerad bemanning hade möjliggjorts av ett avtal mellan Göteborgs Stad och Kommunal. PL menade att avtalet innebar en lokal överenskommelse (LOK) som inom det gällande arbetsmarknadsavtalet möjliggjorde de ökade flexibilitetsmöjligheter gällande arbetsplats och arbetstid, som var en förutsättning för Optimerad bemanning. Planeringen påbörjades av Stadskansliet med en bemanningsrevision under 2009, och

fortlöpte med mindre arbetsgrupper bestående av tjänstemän inom omsorgsverksamheter. Planeringen tog även intryck av diskussioner i den bemanningsakademi för chefer som pågick under 2009 och 2010. Omvårdnadspersonalen deltog inte i planeringsarbetet. Resultatet av intervjuerna med hemtjänstpersonalen visar på att flera uppfattar organisationen Göteborgs stad som hierarkisk och svår att påverka. De intervjuade lade dock ingen värdering i detta, utan konstaterade bara att det var så organisationen och beslutsprocesserna såg ut:

"Den och den som har gjort den grejen eller den grejen, den skulle man vilja fråga. Men den personen har man inte haft kontakt med. Och jag vet ju inte vem som gör vad högre upp. Nya riktlinjer och nya modeller."

Under observationen på hemtjänstmötet i mars 2011 ställdes frågan om vilka som fattade besluten kring Optimerad bemanning; "Vem är roten till det onda?" Beslutsprocessen förklarades då av PS, som sedan fick en följdfråga om huruvida någon undersköterska fanns med på de möten där beslut angående Optimerad bemanning fattades. Svaret blev nej, det var enhetscheferna som skulle föra fram de hemtjänstanställdas åsikter om Optimerad bemanning. Under våren 2011 infördes dock möten där hemtjänstpersonalen via sina arbetsplatsombud som var utsedda av Kommunal hade möjlighet att påverka hur Optimerad bemanning utvecklades. Observationen från ett sådant möte visade att förutom arbetsplatsombuden fanns representanter från Kommunal samt PS närvarande.

Personalomsättning bland de implementerande enhetscheferna

PS berättade att det senaste året hade skett omorganisationer inom Göteborgs stad, vilket hade medfört en del personalomsättning. Det beskrevs som en av anledningarna till att det varit hög personalomsättning bland de enhetschefer som skulle driva Optimerad bemanning i den löpande verksamheten. Enbart under den period som uppsatsen skrevs slutade tre av sju enhetschefer inom hemtjänsten i den SDF som studerades. Under observationen på mötet för projektledare samt under intervjun med KR påtalades att det fanns behov av utbildning för enhetscheferna, dels kring Optimerad bemanning, men även kring det it-stöd som används för att arbeta med Optimerad bemanning. Intervjuerna med PL, PS samt observationen bland projektledare visade att Optimerad bemanning skulle tolkas och förstås av många personer innan det slutligen användes av hemtjänstenheterna. Detta resultat visade även att det hade varit en del svårigheter med att motivera de enhetschefer som skulle arbeta med Optimerad bemanning i den löpande verksamheten. Även KR menade att personalomsättningen bland enhetscheferna hade gjort att det ibland brast i kunskap om till exempel det it-stöd som användes, men även att en del enhetschefer inte såg poängen med Optimerad bemanning. I intervjuerna med hemtjänstpersonalen kom personalomsättningen bland enhetscheferna upp som ett problem. D uttryckte det så här:

"...man skulle önska att man hade en chef då som kunde stanna här hos oss. Som trivdes hos oss, kunde stanna kvar och utveckla verksamheten. Men så har det inte varit..."

När vi under intervjun med E diskuterade hemtjänstpersonalen möjlighet att påverka beslut och uttrycka sin åsikt, berättade E att bytet av enhetschef även hade inneburit att de arbetsplatsträffar som skulle hållas en gång i månaden hade uteblivit.

Problem med it-system och oklarheter om vad som är överbemanning

Något som observerades på hemtjänstenhetens möte var vilken viktig roll it-stödet spelade för implementeringen av de nya bemanningsprocesserna. Under enhetsmötet var många av klagomålen relaterade till problem med it-stödet. Till exempel skulle anställda få sms inför sina

resursspass med anvisningar om vilken arbetsplats de skulle gå till. Detta hade inte fungerat fullt ut vilket hade orsakat oro bland personalen. Under de intervjuer som gjordes med hemtjänstpersonalen sex veckor senare framkom ingen oro eller några problem relaterade till it-systemet. Däremot tog flera av de intervjuade i hemtjänsten upp det it-stöd som användes för att lägga scheman; Laps care. I Laps care fanns det beskrivet vilka arbetsuppgifter som skulle utföras hos vårdtagarna. Några anställda tyckte att det var ett bra stöd, särskilt vid resursspass. Andra tyckte att Laps care gjorde att hemtjänstanställda pratade mindre med de gamla och att de enbart gjorde vad som stod i schemat.

"Många tittar på schemat och tio minuter där, jaha vad står det att jag ska göra? Det, det, det, och så säger vårdtagaren att vill du hjälpa mej med det? Nej, det står inte att vi ska göra det idag."

Under mötet med enhetschefer talades det om en ovana eller osäkerhet bland flera enhetschefer över hur hög bemanningen skulle vara för att Optimerad bemanning ska fungera. Enhetschefer tyckte det var svårt att beräkna bemanning eftersom antalet brukare varierar, och även sjukfrånvaro bland personalen. Andra inblandade som PL menade att om Optimerad bemanning ska fungera måste bemanningen öka ytterligare, men att det var enhetschefernas ansvar att beräkna hur hög bemanningen kunde vara. Resultatet av hemtjänstintervjuerna visade på att det fanns en känsla av att vara underbemannade, att alla fortfarande ansågs behöva på den egna enheten. Det var en åsikt som även uttrycktes under observationen på hemtjänstmötet. Det medförde en upplevelse av att för att anställda skulle kunna gå iväg på resursspass behövdes det vikarier på den egna enheten.

Hemtjänstpersonalens inledande reaktioner i samband med implementeringen

Mellan juni och oktober 2010 var PL och KR ute på hemtjänstenheterna och informerade om Optimerad bemanning. Startdatum var då satt till första januari 2011. Reaktionerna på enheterna beskrevs av PL och KR som blandade, men att det var övervägande negativ respons. På flera enheter blev en del anställda riktigt arga och gick till personangrepp mot PL samt KL. Det var även anställda som kände sig svikna av Kommunal och uppgav att de skulle gå ur facket. Enligt KR var det dock ingen som faktiskt gjorde det. PS uppger att det inte heller var någon som sade upp sig på grund av Optimerad bemanning. Resultatet av hemtjänstintervjuerna visade att deras inledande reaktioner inte lika känsloladdade som ovan beskrivna. Tvärtom uppgav flera att de var positivt inställda redan från början. Andra menade att de blev förvånade och undrande men att de valde att avvakta och se tiden an.

"Att man försöker...men nu är jag sån som person att jag försöker tänka positivt först liksom. Och så får man klura ut fördelarna liksom. Så får man ju se tiden an."

Hemtjänstpersonalens åsikter om Optimerad bemanning

I mars 2011 under observationen på hemtjänstenheten var det tydligt att det fortfarande fanns negativa känslor och uppfattningar kring Optimerad bemanning. På mötet fälldes uttalanden som:

"Det är katastrof!"

"Varför ska detta vara nödvändigt?"

"Optimerad bemanning är bara stress"

Flera beskrev stor stress och sömnsvårigheter över att behöva gå till en annan arbetsplats än

sin egen. Det var något som då skedde en till två gånger per sexveckors-period, eller ungefär fem procent av arbetstiden. De negativa reaktionerna var delvis inriktade på en oro över att inte kunna hitta till de arbetsplatser och de brukare som man blev tilldelad under resursspassen. De ganska starka känslor som visades under den observationen bekräftas delvis under observationen på mötet med arbetsplatsombud som gjordes i maj 2011. Flera av arbetsplatsombuden berättade om kollegor som kände stor oro och stress när de skulle arbeta resursspass, vilket uppgavs ha lett till ökad sjukfrånvaro. Det bekräftades av PS, som visade siffror på att sjuktalen under resursspass var i genomsnitt trettiofyra procent, jämfört med de sju-åtta procent som var sjuktalen övriga arbetspass.

Resultatet från observationerna hamnade i kontrast till resultatet från hemtjänstintervjuerna. Där var det ingen av de intervjuade i som hade upplevt stress eller oro över att göra resursspass. Däremot uttrycktes det att det kunde vara svårt att hitta på andra enheter än sin egen, något som även kom upp under observationen på hemtjänstenheten. En av de intervjuade beskrev sig ha gått dubbelt så långt under ett arbetspass jämfört med de ordinarie anställda. I april när intervjuerna gjordes skulle i första hand resursspass göras på en närliggande enhet. Det upplevdes som positivt av de intervjuade i hemtjänsten, eftersom det då var lättare att hitta. För några var det även viktigt att resursspassen skulle tjäna ett syfte, att det skulle kännas vettigt att gå i väg till en annan enhet.

"Men det man gick ut med, alltså från början var att alla liksom på sex veckor skulle vara någon annanstans. Och då var det vare sig det behövdes eller inte. Och då jag och många andra tycker liksom att varför? En gång jag var borta så var det fem stycken från bemanningen här. Och då finns det ingen rimlighet, liksom i det. Kontentan blir ju bara att jag bränner en massa energi. Mötet är detsamma, men var är soprummet, var är tvättstuga, hitta i affären, liksom det är såna... och hitta i området alltså går du i ditt eget område... du hittar dina genvägar. Det har varit väldigt svårt. Men sen själva grejen är ju jättebra och det är ju så vi har velat arbeta i alla år eftersom man anställer ju i underkant för att det kan ju hända så mycket."

Alla intervjuade av hemtjänstpersonalen framhöll hur positivt det var att enheten hade fått fler tillsvidareanställda genom att bemanningen hade ökat från runt åttio procent av behovet till ungefär hundra. Resultatet av intervjuerna visade dock att det fortfarande fanns ett stort vikariebehov på den egna enheten. Det upplevdes då inte helt logiskt att göra resursspass på andra enheter samtidigt som det kom vikarier till den egna. Att det kändes ologiskt att göra resursspass på andra enheter när det behövdes vikarier på den egna enheten kom upp även under observationen på hemtjänstmötet. B sade så här i en intervju om att göra resursspass:

"Om det behövs. Inte på det sättet, och det sa jag till den enhetschefen på den arbetsplatsen också. Jag tycker det är lite grand att diskriminera personal. Eller liksom, nu ska ni göra det här bara för ni ska det. Det måste finnas ett syfte."

D tyckte så här om sitt första resursspass:

"Ja, det är rena lyxen. Hamnade på [namn]-gatan, fina kvarteren... Men alltså, det blir ju liksom roligt det här, såna miljöer, lite annorlunda miljöer. Inte för att jag är nån snobb själv, men det blir lite lustigt, lite roligt och omväxlande."

Åsikterna om resursspass var alltså lite blandade bland de intervjuade i hemtjänsten. Några, som D upplevde att det var spännande att arbeta på en annan enhet. Andra ansåg att det var viktigt med ett legitimt syfte, det kändes inte bra att gå iväg när syftet inte upplevdes rimligt. Även om de intervjuade i hemtjänsten gav en ganska positiv bild av att vara flexibel gällande arbetsplats, så fanns det en viss tveksamhet till flexibilitet gällande arbetstider. Detta hade inte införts ännu, så det blev en hypotetisk diskussion om hur de skulle uppleva arbetstidsflexibiliteten. De flesta uttryckte en viss skepsis mot att arbeta resursspass på kvällen, med argumentet att det då fanns färre ordinarie personal att rådfråga. En av de intervjuade ansåg att det kunde bli svårt för småbarnsföräldrarna att

inte i förväg säkert veta om arbetstiden skulle bli dag eller kväll.

Sammantaget upplevdes positiva effekter av Optimerad bemanning i form av fler tillsvidareanställda vilket gjorde att vårdtagarna oftare fick möta samma personer, och att arbetsplatsen fick kunniga vikarier. Några tyckte även att det var spännande att få gå till andra arbetsplatser. Negativt för en del var att behöva gå till andra hemtjänstenheter när det saknades personal på den egna. Andra negativa effekter som uppgavs var relaterade till medicinsk delegering och praxis kring vikarier. Detta resultat redovisas längre fram i texten. De intervjuades relativt positiva uppfattningar om Optimerad bemanning står i kontrast till de observationer som gjordes på hemtjänstenheten och på mötet med arbetsplatsombud, där uppfattningarna kan beskrivas som mer negativa.

Protestlista synliggör informella rutiner

I mars 2011 inkom en protestlista mot Optimerad bemanning till Stadskansliet i Göteborg. Ungefär hälften av alla anställda i hemtjänsten i den SDF som studeras hade skrivit under med sina namn. Till protestlistan fanns ett brev där det beskrevs hur Optimerad bemanning hade påverkat individernas arbetssituation negativt.

"För OSS – ytterligare en försämring av arbetsförhållandena!! Börjar med att alla ska arbeta helger, tvingas till kvällstjänstgöring (från en kväll till nuvarande sex kvällar per schemaperiod) och NU ska vi TVINGAS vikariera för varandra!"

Resultatet från samtliga intervjuer och observationer visade på att det flesta som skrivit på protestlistan inte visste vad som skulle stå i brevet, och att många inte höll med om vad som skrevs. Under intervjuerna med hemtjänstpersonalen tog samtliga avstånd från protestbrevet, och en del gjorde det ganska kraftigt. Dels kändes inte argumenten i brevet igen, och dels fanns det en uppfattning om att hanteringen av protestlistan kunde skett på ett bättre sätt av brevskrivarna. Men en sak blev tydlig genom protestbrevet, och det var att på vissa hemtjänstenheter hade en del anställda inte arbetat helger och kvällar i den utsträckning som anställningsavtalet medger. Intervjuerna med PL, PS samt observationen bland projektledare visade att den tidigare underbemanningen möjliggjort att lägga ut helger och kvällar på vikarier. PL och PS menade att detta sätt att bemanna synliggjordes när Optimerad bemanning drog igång och att reaktionerna egentligen inte har med Optimerad bemanning att göra, utan var en effekt av att tvingas följa gällande anställningsavtal. Överhuvudtaget fokuserade PS och PL mest på det skrivna anställningsavtalet, och det avtal som rörde Optimerad bemanning. Att en del hemtjänstenheter genom sitt sätt att bemanna har avvikit från anställningsavtalen hade anats av PL och PS, men framdagades under implementeringen samt genom det protestbrev som lämnades in. Att några enheter hade haft möjligheter för en del personal att välja bort helger och kvällar är inget som PL och PS ansåg skulle fortsätta, utan arbetstiderna fick ändras till att följa de avtal som fanns. Under mötet med projektledare påtalades även att denna bemanningspraxis hade kostat skattebetalarna en del pengar. Under intervjuerna med de hemtjänstanställda så var det ingen som kände igen att det tidigare hade varit möjligt att välja bort arbetstid på kvällar och helger. Det fanns inte heller några andra, informella rutiner som Optimerad bemanning hade påverkat. Däremot fanns det en medvetenhet om att de olika enheterna hade olika informella rutiner. Det märktes i bland när de anställda gjorde sina resursspass. B berättade om ett resursspass:

"Ja det var jobbigt. Det är för att alltså det här med oskrivna regler på en arbetsplats. Ta inte den koppen för det är hans, han blir vansinnig på dej. Alltså såna saker. Man har olika morgonrutiner. Liksom, nej det var jobbigt."

B menade även att det fanns olika rutiner för hur väl arbetsuppgifterna beskrivs i de hemtjänstanställdas scheman (Laps care). När inte arbetsuppgifterna beskrevs tillräckligt upplevde B att det blev till att gissa vad som skulle göras.

Hur hemtjänstpersonalen uppfattar att praxis har utvecklats kring vikarier

Att arbeta resursspass innebar att vikariera på andra enheter. Intervjun med KR visade på att en del av protesterna som uttryckts av hemtjänstpersonal till henne om Optimerad bemanning har varit relaterade till de arbetsuppgifter som vikarier brukar tilldelas. KR menade att på en del enheter har vikarier av gammal praxis ibland fått arbetsuppgifter som betecknas som "skitjobbet". Under intervjuerna med hemtjänstpersonalen tas denna fråga upp, och det visade sig finnas olika uppfattningar om vilka arbetsuppgifter man tilldelades under ett resursspass. A menade att det togs extra hänsyn till den person som gick resursspass genom att denne fick lättare arbetsuppgifter:

"Men däremot så är det nog så att... alltså när det kommer folk från bemanningen som vikarier. Dom får alltid helt vanliga scheman. Men det är ju så att när vi har haft personal, från andra, alltså som har gjort sina resursspass hos oss. Dom har nog fått lite lättare scheman. Ja."

Andra i hemtjänstintervjuerna menade istället att den som gick resursspass riskerade att tilldelas de arbetsuppgifter som ansågs jobbiga eller tråkiga. C berättade:

"För det var ju nån här som hade hamnat på nåt resursspass på... i stan. Ja då fick hon städa hela dan. Städade och tvättade. Och då jobbade hon i omsorg, inte på vad heter det servicegrupp. Så att det... var lite katastrof. Hon fick ont i ryggen i stället då."

C menade även att det till viss del kan ha funnits en praxis om att vikarier tilldelas de arbetsuppgifter eller vårdtagare som kanske upplevs som jobbiga.

"Men vi delar nog upp det ganska bra här. Vi tänker ju lite så. Men visst, det är väl gott också med en avlastning för oss då, som har kanske vissa då jobbiga hela tiden."

Följder av förändrade arbetsprocesser

Samtliga intervjuade i hemtjänstgruppen ansåg att det största problemet med Optimerad bemanning var att den medicinska delegering som varje person hade fått på sin egna enhet inte följde med till andra enheter under resursspass. Medicinsk delegering innebar att hemtjänstanställda fick rätt att dela ut mediciner till vårdtagarna, och frågan om vem som skulle få delegering avgjordes av den medicinskt ansvariga sjuksköterskan (MAS). Detta var även ett problem som togs upp under observationerna på hemtjänstenheten och enhetschefsmötet. D i hemtjänsten uttryckte sig så här:

"Det är, det är en brist det där att man inte kan få delegering då. Så det är en brist alltså. Givetvis ska man, annars känner man sig otillräcklig va? Så att då blir det svårt för planerare på den enheten, dom som planerar och måste planera om för att det kommer en slags timvikarier som inte har någon utbildning och inte kan nånting ungefär /---/ Då känner man sig naturligtvis otillräcklig."

E såg även ett samband mellan att vilka arbetsuppgifterna kunde bli på ett resursspass och att inte få med sig delegeringsansvar.

"Så att dom eller vi inte ska behöva göra ett specialscheman för...för då kan det upplevas som att får man ett resursspass, ja då vet man att man bara får städa, tvätta och göra inköp. Och då känns det lite...det är inte riktigt utnyttjande men det är ju lite längre tider då med /.../ Utan ska man hjälpa till i ett annat lag så ska man ha delegeringen där också beviljad. Man ska vara precis som dom är där."

Det var ingen i hemtjänstintervjuerna som kunde förstå de argument MAS gav för att de inte skulle få med sig delegering. Tvärtom uttryckte flera en känsla av att bli misstrodda och få sin kompetens ifrågasatt. E menade att:

"För vi säger ju bemanningspersonalen, som finns här i [namn SDF] dom har ju delegering för alla. Varför skulle då inte vi få delegering för alla? Har vi fått delegering innebär väl det att sjuksköterskor har godkänt oss?"

Hemtjänstpersonalens möjlighet till delaktighet och påverkan

Under observationen på hemtjänstenheten kommer frågan upp om hur förändringsarbetet ska fortsätta drivas, kommer det finnas någon representant från undersköterskorna med på de möten som styr den framtida utvecklingen av Optimerad bemanning? PS svarade nej på den frågan, det var enhetscheferna som skulle framföra personalens åsikter när eventuella förändringar i Optimerad bemanning diskuterades. Detta gjordes också under det möte med enhetschefer som observerades. Enhetschefernas synpunkter ledde då till att områdeschefen tog beslut om att hemtjänstpersonalen skulle få besked om på vilken enhet de ska arbeta på sina resursspass senast dagen innan. Tidigare kunde anställda få besked om arbetsplats samma morgon, vilket upplevdes som stressande av personalen enligt enhetscheferna. Detta var även något som togs upp som ett stressmoment av hemtjänstpersonalen under observationen på deras möte. Då uttryckte även en anställd att den telefonkontakt som krävdes för att få arbetsplatsbesked inkräktade på deras fritid, eftersom telefonkontakten togs utanför arbetstid.

Våren 2011 infördes dock ytterligare en kanal för möjlig påverkan av Optimerad bemanning. Genom sina arbetsplatsombud kunde anställda framföra synpunkter till representanter från Kommunal och till PS. Observationen från ett sådant möte visade på att ombuden i stor utsträckning framförde sina kollegors åsikter, och att eventuella förändringar i Optimerad bemanning diskuterades mellan parterna.

Under intervjuerna med hemtjänstpersonalen diskuterades hur de upplevde sin möjlighet att påverka sin arbetssituation. Alla menade att det var främst i kontakten med enhetschefen som möjlighet att påverka fanns, och det var den möjligheten som framkom även under hemtjänstmötet. Hemtjänstintervjuerna visade att de ganska sällan valde att uttrycka sin åsikt, och att det fanns en känsla av att de flesta beslut relaterade till deras arbetssituation var svåra att påverka. Gällande Optimerad bemanning fanns det en del negativa uppfattningar bland hemtjänstintervjuerna, framförallt gällande delegeringen. Några av de intervjuade hade framfört åsikter om detta till sin enhetschef, och några inte.

".../ Men då tog jag upp, för dom sa inget om delegering, så jag sa hur blir det med delegeringen då? För då ifrågasatte jag. Och då tyckte dom att det var bra att jag pratar om det. För jag sa att det är en förutsättning för att vi på riktigt ska kunna vara optimerad bemanning."

Överhuvudtaget visar resultatet av hemtjänstintervjuerna på att viljan och känslan av att kunna påverka beslut var ganska låg, oavsett vilket beslut det gällde. Sammantaget visade intervjuerna på en känsla av att "det brukar bli bra till slut ändå". Några uppgav att protester inte skulle löna sig:

"Nnn...det vet jag ej, och kan inte besvara för jag är..jag protesterar inte...men jag tror att dom som protesterar, jag tror inte att det hjälper. Det är ju ett politiskt beslut."

"Ja, ja och det är för att vi är en väldigt...alltså en grupp som har en...alltså vi förstår ju att ska vi göra det här så får vi göra det. Vad vi tycker om det är en annan sak."

C uppger även att hellre än att protestera löstes problem genom att arbetsuppgifter omfördelades och genom att arbetskollleger hjälpte varandra:

"Nej, nej, jag jobbar ju liksom som jag gör ändå. Jag får ändå ihop det, liksom. Sen kanske jag får göra mindre vissa gånger så här men...så att det, jag gör det bra för vårdtagarna och mej under dagen. /.../ Då brukar vi...oftast kan vi greja i gruppen då. Jo, men jag har en lucka så jag kan hjälpa dej. Det löser sig oftast. Men ibland har alla; jag hinner inte, jag hinner inte."

Det var främst D som uppgav en vilja och möjlighet av att kunna påverka beslut, och då främst genom Kommunal.

"För så bra har vi, så långt ha det kommit här med demokrati och avtal och så där va. Det styrs ju ändå av ett solidaritetstänkande mycket i grunden, personalpolitiken och så."

Under intervjuerna med hemtjänstpersonalen diskuterades frågan om det fanns något som skulle kunna få personen att säga upp sig från sin tjänst. Fanns de någon försämring i arbetsuppgifter eller arbetsförhållanden som skulle kunna leda till en egen uppsägning? B svarade lite skämtsamt "lönen", eftersom det fanns en upplevelse av att löneutvecklingen hade fått stå tillbaka under flera år för att det som hade de lägsta lönerna skulle få mer. Men det var ändå inte ett tillräckligt skäl. Resultatet av intervjuerna visade att det skulle kräva mycket stor påverkan på arbetsförhållandena för att det skulle leda till uppsägning. För samtliga framstod en egen uppsägning som osannolik.

Hur de hemtjänstanställda upplevde sin arbetssituation

En fråga som togs upp under intervjuerna på hemtjänstenheten var vem de såg som sin arbetsgivare. Vem var det som påverkade hur och när arbetsuppgifterna skulle utföras? Det fanns två olika uppfattningar. A och D ansåg att det var SDF eller kommunen, medan F och C ansåg att det var den lokala enhetschefen. Under intervjuerna uttrycktes lojalitet och tillit till arbetsgivaren. Samtliga intervjuade i hemtjänsten menade att de trivdes bra eller till och med mycket bra på sin arbetsplats. De förmedlade att de tyckte om att hjälpa vårdtagarna och några framhöll att de gärna gjorde lite extra för de gamla om de hade möjlighet. I några av intervjuerna ville personen distansera sig från en del arbetskollleger, kollleger som inte ansågs ha samma förhållningssätt till sitt arbete.

"Jaa...människor är väldigt olika. Sen känner jag att... alla jobbar men alla har nog inte lika mycket intresse för jobbet. Men dom har ett jobb dom kan försörja sig på. Men det var inte det dom ville göra egentligen."

Alla intervjuade hade arbetat länge inom hemtjänsten, flera i över tjugo år. Under sin tid i hemtjänsten hade alla upplevt förändringar i arbetsförhållanden, förändringar som ofta innebar ökad tidspress och mer styrning gällande arbetsuppgifter. Den ökande tidspressen beskrevs av C så här:

"Jag menar vi jobbar med gamla människor, allting kan hända. Vi har en som tar mycket tid där vi aldrig kommer iväg. Vad får man göra då? Jo då stjälar man tid av andra. Liksom det är bara stämpelklockan som fattas [skratt]."

I intervjuerna med hemtjänstpersonalen uttrycktes inget större missnöje över vad som upplevdes som försämringar i arbetsvillkoren, utan tidigare förändringar hade accepterats i stor utsträckning. Några av de intervjuade hade till viss del försökt påverka förändringar genom samtal med enhetschefen. Att arbeta med Optimerad bemanning upplevdes av de intervjuade i hemtjänsten som ett rimligt krav från arbetsgivaren så länge resursspassen gjordes i närområden. För några spelade det mindre roll vart i stadsdelen resursspassen hamnade, och det var samma personer som uppfattade stadsförvaltningen eller kommunen som arbetsgivare.

"...Vi är anställda av Göteborgs kommun. I grunden är vi det och det måste man förstå och känna i verkligheten. För det är den verkligheten som finns. Sen kan man ha blivit lurad under en tid när man har varit på samma ställe hela tiden. Men det är så här det ska kunna vara helt enkelt. Man ska kunna göra så här så att vi ska fungera bättre."

Bland de som uppfattade den egna enhetschefen som arbetsgivare kändes det inte som ett rimligt krav att arbeta över hela stadsdelen.

"Nej, det tycker jag inte. För jag har önskat hit och det är här jag vill vara."

Lojaliteter mot arbetsgivare, vårdtagare och arbetskamrater

Hemtjänstarbete påverkas av relationerna till arbetsgivare, arbetskollegor och vårdtagare. Hur såg då de hemtjänstanställda på de olika relationerna och hur hanterade de krav som fanns i relationerna? Det som var genomgående i resultatet av intervjuerna var att det fanns ganska stark lojalitet mot arbetsgivaren. De flesta framhöll var att de vid lojalitetskonflikter försökte göra alla nöjda, men det var bara en respondent som uttryckte att den största lojaliteten borde ligga hos vårdtagaren. Det var även två respondenter som framhöll att de kanske förstod arbetsgivaren beslut lite bättre än andra, och de var även måna om att få tala om för arbetsgivaren att de hade förstått syftet bakom Optimerad bemanning.

"Om man lägger fram det sakligt, så är det klart att det är tacksamt. För då visar man ju också att man är på rätt väg och vet var det handlar om...och inte motarbetar."

"...jag förstår ju även rikspolitiska beslut om varför vi gör saker."

En av de intervjuade berättar om ett aktuellt fall där en semestervikarie inom vården polisanmält en av de boende för våldtäkt mot en annan boende. Att göra en sådan anmälan upplevdes inte som självklart:

".../ Hon är inte rädd att hon inte är välkommen där längre, för det finns ju alltid ett annat arbete. Född på åttiotalet, finns alltid något annat. Men jag hade nog tänkt om, jag har ett större riskspektra här i framloben. Ett annat konsekvenstänkande, jag är ju rädd om min anställning. Fast jag hade nog också polisanmält. /---/ Men jag tror att jag skulle tänka mig för, för du har ju det här att du ska vara lojal mot din arbetsgivare, och då går du ju emot det lite så hade jag nog tänkt. På grund av ålder och på grund av lojalitet och så vidare."

Sammantaget gav de intervjuade en positiv bild av hur de upplevde det att arbeta i hemtjänsten. De förmedlade även en acceptans över de arbetsgivarbeslut som under årens lopp hade påverkat deras arbetssituation. Flera menade även att de, till skillnad från en del kollegor, gjorde det där lilla extra för vårdtagaren som kanske inte står skrivet i schemat. Det var även några som ville poängtera att de själva, till skillnad från en del andra, förstod de beslut som arbetsgivaren hade fattat kring Optimerad bemanning. Flera framhöll att det var viktigt att vara lojal mot arbetsgivarens beslut, och att det som uppfattades negativt med Optimerad bemanning nog skulle ordna upp sig med tiden.

Diskussion

Sammanfattande resultatdiskussion

De hemtjänstanställdas psykologiska kontrakt kan beskrivas på följande sätt. Trivseln i yrket fanns i kontakten med de gamla, och genom att kunna uppfylla sina åtaganden mot de gamla och arbetsgivaren. Kontrakten kan beskrivas som mer relationella än transaktionella, vilket bland annat visade sig i hur de anställda beskrev hur de försökte balansera förändrade krav från arbetsgivaren mot önskningskrav från vårdtagaren. En del av de anställda distanserade sig även från kollegor som ansågs ha en mer transaktionell kontrakt eftersom de inte samtalade med de gamla och bara utförde de arbetsuppgifter som stod på schemat. Det fanns en ganska låg känsla av frivillighet i kontrakten vilket visade sig i att de anställda svårt kunde tänka sig att säga upp sig, och nästan alltid accepterade de beslut som fattades. Intervjuerna visade att det fanns olika uppfattningar om vem som var motpart i kontraktet. Några ansåg att det var SDF eller kommunen, och några ansåg att det var den lokala enhetschefen.

De förändrade arbetsuppgifterna bestod framförallt i att personalen under maximalt tjugo procent av arbetstiden kunde få arbeta på andra hemtjänstenheter än sin ordinarie enhet, något som kallades för att göra resursspass. Det fanns lite olika åsikter angående om det kravet från arbetsgivaren upplevdes stämma med det egna psykologiska kontraktet. Inledningsvis talades det om mycket protester, och möjligen en del anställda som upplevde de förändrade arbetsuppgifterna som kontraktsöverträdelser. Detta ledde då till att en del uttryckte sig kraftfullt genom vad Rousseau (1995) kallar uttryck. De intervjuade i hemtjänsten tillhörde inte dem som hade uttryckt sig kraftfullt, utan de hade accepterat förändringarna i ganska stor utsträckning. De som upplevde det mest rimligt att arbeta på andra enheter var de som menade att de såg SDF eller kommunen som motpart i kontraktet. De som inte tyckte att det var ett rimligt krav att de skulle arbeta över hela stadsdelen var de som såg den lokala enhetschefen som motpart i kontraktet. Den förändring som samtliga var kritiska mot var att anställda under resursspass inte fick med sig den medicinska delegering som de annars hade och som upplevdes nödvändig för att kunna göra ett bra jobb. I förhållande till den förändringen uttryckte sig flera på ett sätt som kan tyda på att avsaknaden av delegeringsrätt under resursspass kan ha uppfattats som en kontraktsöverträdelse. Det fanns dock tillit till att arbetsgivaren skulle ordna upp den bristen, en tillit som kan härledas till individernas relationella kontrakt, och kanske även till den låga graden av frivillighet.

Implementeringsprocessen kan beskrivas som en processmodell, där hemtjänstpersonalen hade liten eller ingen möjlighet att påverka planeringen. Genom att de förändrade arbetsuppgifterna kan sägas leda till att de psykologiska kontrakten måste förhandlas om försvårar processmodellen den möjligheten. Förhandlingar skedde i stället genom agenter, Kommunal agerade agent för de hemtjänstanställda och Stadskansliet för Kommunfullmäktige. De förhandlingar gällande kontraktsvillkor som hemtjänstanställda hade möjlighet att påverka höll sig på SDF-nivå, och utfördes av agenter. Genom att en del förändringar i kontrakten som inte ansågs rimliga av de anställda kunde förhandlas om ökade acceptansen för förändringarna. Acceptansen för förändringar överlag var hög bland de intervjuade. Det skulle kunna förklaras av de relationella kontrakten och

av att flera hade en hög acceptanszon för kontraktsförändringar. Den höga acceptanszonen kan eventuellt bero på den ojämna maktbalans som kan anas i förhållandet till arbetsgivaren. Detta visade sig i hur anställda tidigare accepterat förändringar och i hur osannolik en egen uppsägning framstod.

Resultatdiskussion

En beskrivning av de psykologiska kontrakten. Resultatet av intervjuerna med hemtjänstanställda visade att det var i samspelet med vårdtagarna som trivseln i yrket fanns, något som kan sägas stödjas av Ingvad (refererad till i Trydegård, 2005). De betonade att hemtjänstarbete var något de trivdes med, det kändes bra att få hjälpa gamla och om de hade tid försökte de göra något extra för vårdtagarna. Rousseau (1995) menar att transaktionella och relationella kontrakt kan ses som två motpoler på ett kontinuum. De intervjuades psykologiska kontrakt såg olika ut men hade en del gemensamma nämnare. Genom deras beskrivning av sin inställning till arbetet, sin lojalitet till arbetsgivare, arbetsuppgifter och vårdtagare kan det tyckas att de intervjuade hade mer relationella kontrakt. Några av de intervjuade distanserade sig även till de kollegor med en mer vad som kan beskrivas som transaktionell inställning till arbetet, kollegor som bara gjorde vad som stod på schemat och som inte upplevdes ha något intresse för arbetsuppgifterna. Resultatet visade även att det it-stöd (Laps care) som användes för att lägga scheman av en del ansågs bädda för att anställda fick ett mer transaktionellt kontrakt genom att samspelet med de äldre minskade eftersom arbetsuppgifterna stod beskrivna i schemat. Personalen kunde bli mer arbetsplatsflexibel genom Optimerad bemanning och styrningen genom olika it-stöd, men utbytbarheten och styrningen kan även leda till att anställda får en mer transaktionell prägel på sina kontrakt. Hur kontrakten ser ut kan antas påverka de hemtjänstanställdas inställning till arbetsuppgifterna, och i förlängningen hur nöjda vårdtagarna är.

Flera intervjuade i hemtjänsten uttryckte lojalitet mot arbetsgivaren och en önskan om att inte vara till besvär och göra motstånd, utan istället visa framfötterna genom att förstå arbetsgivarens intentioner med Optimerad bemanning. Detta stämmer inte med Wilhelmsons (2003) forskning som indikerar att anställda inom vården kan ha svårt att identifiera sig med arbetsgivarens mål utan istället identifierar sig med vårdtagarnas behov. Tedre (refererad till i Trydegård, 2005) diskuterar hur hemtjänstanställda balanserar åtaganden och krav från vad hon kallar ordlösa kontrakt till vårdtagarna och mer formella krav från arbetsgivaren. Detta är något som resultatet från intervjuerna stödjer, anställda berättade hur de försökte uppfylla sina kontrakt till vårdtagare, arbetsgivare och arbetskamrater men också att de flesta prioriterade att uppfylla kontraktet till arbetsgivaren. Lojalitet som går så långt att anställda tvekar om de ska anmäla brott, kan dock inte anses eftersträvarvärt för någon part. Här kan HR anses ha en viktig funktion i att arbeta med hur enhetschefer och hemtjänstanställda uppfattar sina åtaganden i kontrakten relaterade till lojalitet. Det kan anses viktigt att ständigt uppdatera kontrakten så att anställda och linjechefer blir medvetna om vilka åtaganden som är rimliga enligt organisationens policy (Rousseau, 1995).

Intervjuresultatet visade att de hemtjänstanställda i stor utsträckning hade accepterat de förändringar i arbetsvillkoren som hade gjorts under åren, trots att en del uppfattades som negativa. De brukade inte heller protestera mot förändringar i någon större utsträckning, utan upplevde att många beslut var svåra att påverka. Det kan tyda på att kontrakten hade en tillåtande acceptanszon. Simon (1976) menade att det finns en acceptanszon inom vilken den anställda accepterar organisationens auktoritet. Resultat tyder på att de intervjuade i hemtjänsten hade tillitsfulla relationella kontrakt, vilket då kan innebära en ganska stor acceptanszon. Men en stor acceptanszon kan även relateras till graden av frivillighet i kontrakten.

Det fanns en ganska låg känsla av frivillighet i de psykologiska kontrakten. En låg grad av frivillighet kan sägas ge arbetsgivaren ett visst övertag vid kontraktsförhandlingar (Rousseau, 1995). Möjligheten att säga upp sig från arbetet sågs som ganska orimlig, nästan oavsett hur

arbetsuppgifterna förändrades. En hög grad av frivillighet i kontrakten anses göra att bägge parter anstränger sig lite mer vilket kan resultera i en produktiv interaktion (Rousseau, 1995). En låg grad av frivillighet i kontrakten kan sägas begränsa möjligheterna att välja sorti vid kontraktsöverträdelse (Rousseau, 1995). Det kan tänkas att de sjuksköterskor som valt sorti i Allvins et al. (2006) studie var mer eftertraktade på arbetsmarknaden och hade bättre möjligheter att hitta en alternativ arbetsgivare än de hemtjänstanställda. Resultatet pekar på att eftersom en egen uppsägning upplevdes vara så avlägsen kan det finnas en risk för att hemtjänstanställda stannar kvar på sin arbetsplats och inte väljer sorti vid upplevt kontraktsbrott. Den låga graden av frivillighet kan leda till att de i stället att de stannar på arbetsplatsen under vad von Otter (2004) kallar protest, och vad Rousseau (1995) benämner tystnad och försummelse/förstörelse, vilket kan leda till ohälsa (von Otter, 2004).

Ett starkt, relationellt kontrakt som präglas av tillit och lojalitet till arbetsgivaren kan sägas innebära att den anställda är mer välvilligt inställd till förändringar i kontraktet (Dulac & Doyle Shapiro, 2008). Samtliga intervjuade uttryckte tillit till de beslut som arbetsgivaren brukade fatta. Det fanns en tillförsikt om att det brukade bli bra till slut. Genom den här typen av kontrakt finns det stora möjligheter att göra framgångsrika förändringar i kontrakten, vilket också studien visade. PSYCONES-studien indikerade att tillsvidareanställda har mer relationella kontrakt än korttidsanställda (Isaksson et al. 2010). Genom att Optimerad bemanning resulterade i en ökning av tillsvidareanställda i hemtjänsten kan det med ett organisationsperspektiv tänkas ge en högre andel anställda med relationella kontrakt. Det kan ge en positiv effekt på produktivitet och välbefinnande, med kan också sägas ställa högre krav på det HR-arbete som bör forma och uppdatera kontrakten (Rousseau, 1995). Forskning har visat att tillsvidareanställda med ett dåligt fungerande kontrakt kan må sämre och prestera sämre än korttidsanställda med ett mer transaktionellt kontrakt (Guest & Clinton, 2010). Det kan alltså sägas finnas motstridiga tolkningar angående vilken typ av kontrakt som Optimerad bemanning kommer att resultera i. Å ena sidan brukar tillsvidareanställningar resultera i mer relationella kontrakt, å andra sidan kan utbytbarenheten och den eventuellt ökade styrningen av arbetsuppgifter ge mer transaktionella kontrakt. Hur kontrakten ser ut påverkar inställningen till arbetsuppgifter och åtaganden, till exempel är anställda med relationella kontrakt mer beredda att anstränga sig lite extra för att göra vårdtagaren nöjd. Detta förutsatt att de inte upplevt någon kontraktskränkning, då anställda med relationella kontrakt uppfattar kontraktskränkningar djupare och mer känslomässigt än de med transaktionella kontrakt (Allvin et al. 2006).

Förändrade arbetsuppgifter relaterade till psykologiska kontrakt. Några av de intervjuade på hemtjänstenheten beskrev hur de redan från början accepterade de förändrade arbetsprocesser som Optimerad bemanning medförde. En del tyckte även att det var spännande att få arbeta på andra enheter. De kan då beskrivas ha ett psykologiskt kontrakt som stämde bra med den förändringen, och därför inte upplevde någon kränkning (Rousseau, 1995). De personer som upplevde att SDF eller kommunen var motpart i kontraktet var också de som lättast kunde tänka sig att arbeta över hela SDF. På samma sätt hade de personer som upplevde enhetschefen som motpart svårare att tänka sig att arbeta över hela SDF, utan begränsade sig helst till närområdet. Detta tyder på att vem den anställda såg som motpart i kontraktet påverkade vad den anställda såg som möjlig arbetsplats. Det var dock ingen som såg PS eller KR som arbetsgivare, vilket delvis kan förklara de negativa reaktioner de fick när de var ute och informerade om Optimerad bemanning, och därmed agerade agenter för arbetsgivaren. Att HR har en stödfunktion och därmed inte ses som motpart i kontrakten kan sägas försvåra arbetet med att implementera Optimerad bemanning och omförhandla kontraktet. Särskilt i de fall då det har varit svårt att få enhetscheferna att se poängen med Optimerad bemanning. De anställda som såg enhetschefen som motpart i kontraktet accepterade då inte att HR gjorde en omförhandling av kontraktsvillkoren, särskilt inte om de inte kände att enhetschefen stod bakom förändringarna. En förutsättning för att Optimerad bemanning ska fungera kan sägas vara att enhetscheferna aktivt driver implementeringen av Optimerad bemanning. Men då

krävs det att enhetscheferna uppfattas som en legitim motpart i de hemtjänstanställdas psykologiska kontrakt. Om HR åläggs implementeringsansvar av organisationen utan fullt stöd av enhetscheferna kan HR sägas riskera att få en kontrollfunktion i stället för en stödfunktion.

Även om de intervjuade i hemtjänstgruppen var mer positiva till Optimerad bemanning än vad som observerades på hemtjänstmötet, så hade alla någon negativt upplevelse. Att inte få delegering på sina resurspass beskrevs ge en känsla av att bli fråntagen sin kompetens och av att vara till besvär på den nya enheten. Att inte ha delegering gjorde det svårare för de anställda att uppfylla de åtaganden som fanns i kontrakten mellan dem och kollegor, eftersom de måste be kollegor om hjälp. De var även tvungna att förlita sig på att kollegor gjorde ett specialscheman på grund av denna begränsning. Och i kontakten med vårdtagarna gavs de sämre möjlighet att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Sammantaget kan detta ge en känsla av att ha blivit av-professionaliserad, att bli fråntagen en del av sin kompetens och status samt få minskade möjligheter att uppfylla sina åtaganden (Rousseau, 1995). PSYCONES-studien visade att anställda som hade sämre möjligheter att uppfylla sina åtaganden i kontraktet hade sämre arbetsrelaterad hälsa än de som hade stora möjligheter att uppfylla sina åtaganden (Isaksson & Bellaagh, 2005). Eftersom delegeringsrätten inte följde med på resurspass riskerade den anställda även att bli tilldelad de arbetsuppgifter som kan upplevas som mindre attraktiva. Det kan anses troligt att de intervjuade upplevde den bristande delegeringsrätten vid resurspass som en inskränkning av de rättigheter de upplevde sig ha i sina kontrakt (Rousseau, 1995). Det kan då ha uppfattats som en kontraktskränkning. Som svarsmönster valde de intervjuade de mer konstruktiva svarshandlingar som kallas för uttryck och lojalitet (Rousseau, 1995). Detta val av svarsmönster kan hänvisas till de relationella, tillitsfulla kontrakt som de intervjuade hade. Att bli av-professionaliserad och uppleva kontraktsöverträdelse kan annars leda till dekonstruktiva svarshandlingar som tystnad, försummelse/förstörelse eller kontraproduktivt arbetsplatsbeteende (Chao et al. 2011; Rousseau, 1995). De höga sjuktalen under resurspass kan ses som en form av dekonstruktiv svarshandling på en upplevd kontraktskränkning, och kan tänkas vara en varningssignal för att den arbetsrelaterade hälsan kan bli sämre. Rousseau (1995) anser att de anställda som har mer relationella, tillitsfulla kontrakt i större utsträckning väljer konstruktiva svarshandlingar, något som stämmer med intervjuresultatet. Det var ingen av de intervjuade som hade valt någon dekonstruktiv svarshandling i stil med att sjukanmäla sig för att slippa resurspass, så det är inte möjligt att göra någon kontraktsjämförelse.

Det var några anställda som uppgav att de hade svårt att se syftet med Optimerad bemanning när det innebar att de själva gick på resurspass och det samtidigt kom det vikarier från bemanningen till den egna enheten. Det kändes ologiskt och någon upplevde det som kränkande att arbeta resurspass bara för att man ska och inte för att det behövs. Att inte motiven upplevs som legitima kan göra det svårare för den anställda att acceptera förändringar, särskilt när det innebär något som uppfattas som negativt (Rousseau, 1995). Att hamna på en arbetsplats där det är svårt att hitta och därmed stressigt att hinna med arbetsuppgifterna kan anses som en försämring av den anställdes arbetsuppgifter. Om det då inte upplevs som att legitima skäl ligger bakom, kan det försvåra en sådan justering av kontraktsvillkoren. Intervjuresultaten visade dock att en viss förhandling om kontraktsvillkor kan sägas ha förekommit, vilket kan ha bidragit till acceptansen av kontraktsomförhandling. Denna förhandling kommer att beskrivas längre fram i texten.

Förändringsprocessen diskuterad genom psykologiska kontrakt. Planering och implementering av Optimerad bemanning kan beskrivas ha gjorts enligt en klassisk processmodell (Czarniawska, 2005). En processmodell innebär bland annat att är få personer inblandade i planering, och att arbetet styrs av personer i ledande positioner. Kommunstyrelsen hade genom Stadskansliet tecknat ett avtal med Kommunal, ett avtal som styrde förutsättningarna för Optimerad bemanning. Relaterat till psykologiska kontrakt har de förändringar i anställdas kontrakt som Optimerad bemanning lett till gjorts av vad Rousseau (1995) kallar agenter. Kommunal agerade agent för de anställda och Stadskansliet för Kommunstyrelsen. Rousseau (1995) menar att

användandet av agenter kan försvåra omförhandlingen av psykologiska kontrakt eftersom det minskar flexibilitetsmöjligheterna och ökar risken för missförstånd. Även själva processmodellen kan sägas försvåra omförhandlingen av kontrakten. Det bästa sättet att omförhandla kontrakt kan sägas vara att anställda själva får vara med och ta ställning till de krav från yttervärlden som påkallar förändringen, att bedöma dessa krav som legitima och sedan vara med och samla in information för en förändring (Rousseau, 1995). Självklart är det svårt att genomföra ett sådant mer processorienterat förändringsarbete i en stor och hierarkisk organisation som Göteborgs stad. Genom de organisationsstrukturer och traditioner som finns begränsas möjligheterna till hur förändringsarbete kan gå till. Själva organisationen blev en aktör eftersom den påverkade den framtida utvecklingen genom sin struktur och sina politiska beslutsprocesser. Att Göteborgs stad är politiskt styrd togs upp av några intervjurespondenter för att understryka hur svårt det upplevdes att påverka beslut. Svårigheten att påverka beslut och den hierarkiska beslutsprocessen var faktorer som hade accepteras som villkor i de hemtjänstanställdas kontrakt.

Att delegeringsrätten inte följde med på resursspassen kan sägas vara en justering av kontraktet från arbetsgivaren sida (Rousseau, 1995). Den justeringen gjordes ensidigt av arbetsgivarsidan utan förhandling. Resultatet visade dock att de anställda hade viss tilltro till att arbetsgivaren skulle justera tillbaka den delen av kontrakten genom att ge anställda delegering även under resursspass. Den acceptans de intervjuade visade för sina försämrade arbetsvillkor kan härledas till att kontrakten var relationellt präglade, men även till den låga graden av frivillighet. Rousseau (1995) menar annars att försämringar i kontraktet utan kompensation lätt leder till att den anställde upplever en kontraktsöverträdelse. Under implementeringen av Optimerad bemanning fördes en form av förhandling vilken ledde till att de anställda i första hand gick till enheter i närområdet. Denna förhandling kan ses som framgångsrik då det ledde till att samtliga intervjuade då accepterade justeringen i kontraktet. Att gå till en annan arbetsplats i närområdet upplevdes som ett rimligt krav. Rousseau (1995) menar även att det är viktigt att erbjuda något i utbyte under en kontraktsförhandling. Att det fanns aspekter som upplevdes som positiva, till exempel att Optimerad bemanning ledde till fler tillsvidareanställda kan ha gjort att det kändes som ett rimligt utbyte att göra resursspass. I resultatet framstod en egen uppsägning som mycket avlägsen för de anställda, vilket tidigare har diskuterats som att kontrakten hade stor acceptanszon för arbetsgivarens auktoritet. Det maktövertaget kan ha gjort det lättare för arbetsgivaren att omförhandla kontrakten. Resultatet visade dock att just känslan av att en förhandling om villkoren var möjligt gjorde att respondenterna accepterade flertalet av de nya arbetsvillkoren.

I resultatdelen beskrevs hur lokala, normativa kontrakt som berörde bemanningspraxis underkändes i samband med implementeringen av Optimerad bemanning. Arbetsgivaren hänvisade i stället till det skriftliga anställningskontraktet, och kände inte igen den bemanningspraxis som kom fram. Det kan tyckas troligt att parterna i detta fall hade olika uppfattningar om villkoren i kontrakten, och att acceptanszonen för arbetsgivarens auktoritet inte var lika stor som hos de intervjuade. Rousseau (1995) menar att det under en förändringsprocess är viktigt att parternas uppfattningar om kontraktsvillkoren synliggörs. Det anses nödvändigt att diskutera förändringarna i förhållande till de faktiska kontrakten, och inte utgå från att parterna har samma kontrakt. En viktig HR-aktivitet kan anses vara att stötta enhetscheferna i detta arbete. Genom att göra så kan kanske svarshandlingar som protestbrevet undvikas. Men hur brukar det fungera när parterna har olika uppfattning om villkoren i kontraktet? Rousseau (1995) menar att det oftast är arbetsgivarens tolkning som gäller. Detta eftersom maktbalansen parterna emellan oftast är till arbetsgivarens fördel. Är de anställda inte så eftertraktade på arbetsmarknaden, har låg utbildning och anses lätta att ersätta har de låg chans att få gehör för sin version av kontraktet. De bästa, mest produktiva kontrakten har en hög grad av frivillighet från båda parter eftersom båda då anstränger sig lite extra för att göra andra parten nöjd. Det är lätt att tycka att protestbrevet var både orimligt och lite valhänt, men frågan är om liknande krav från en yrkesgrupp med högre status och med bättre kunskaper i organisationens sociala spel hade avfärdats lika enkelt. Brevskrivarna kan sägas ha

överskattat hur utbredd det egna normativa kontraktet var och därmed brutit mot det övergripande sociala kontrakt som kan anses säga att det inte är okej att bifoga ett brev till en protestlista i efterhand (Rousseau, 1995).

En svårighet med HR-arbete i en stor organisation som Göteborg stad kan sägas vara att utföra det ständiga uppdaterandet av de psykologiska kontrakten som Rousseau (1995) anser nödvändig för att parterna ska ha en gemensam syn på kontrakten. Den personalomsättning bland enhetschefer som beskrivs i resultatet har gjort att den person som i första hand agerar agent för både arbetsgivaren och anställda har bytts ut relativt ofta. Resultatet visade även att kunskaperna och engagemanget rörande Optimerad bemanning kanske inte alltid var idealiska. Att som enhetschef driva förändringsarbete och uppdatera kontrakt utan tillräcklig kunskap och förståelse för målen kan anses försvåra möjligheten att driva en eventuell gemensam HR-strategi. Det kan ses som en utmaning för HR att stötta enhetschefer och driva förändringsarbete under dessa förutsättningar.

Reaktioner eller motstånd diskuterade genom psykologiska kontrakt. Med perspektivet psykologiska kontrakt leder i princip alla organisationsförändringar till en påverkan av kontraktet genom förflyttning, justering, omvandling eller kontraktsöverträdelse (Rousseau, 1995). De inledningsvis negativa reaktionerna som beskrevs i resultatet kan tolkas som att det fanns anställda som upplevde kontraktsöverträdelse. Resultatet beskriver hur anställda blev förbannade och även gick till personangrepp. Detta kan tolkas som att de valde uttryck som svarshandling på den upplevda kränkningen. Uttryck kan enligt Rousseau (1995) även resultera i personangrepp. Observationen på hemtjänstmötet kan också sägas visa hur anställda använde uttryck för att påvisa en upplevd kontraktsöverträdelse. Rousseau (1995) menar att en kontraktsöverträdelse kan vara relaterad mer till en känsla av kränkning än till faktiska händelser. Eftersom det psykologiska kontraktet består av utsagda och delvis omedvetna delar kan det vara svårt för individen att koppla sin känsla till en faktisk händelse, och då kan reaktionen framstå som oproportionerlig. Genom att vara medveten om att den anställda inte alltid kan relatera känslan av kontraktsöverträdelse till en särskild händelse, utan att den kan komma av att omedvetna eller uttalade delar i kontraktet har kränkts, kan det vara lättare att förstå anställdas reaktioner. Den retorik som användes av arbetsgivarrepresentanterna i förändringsarbetet var fokuserad på de skrivna avtalen; anställningsavtalet, beslut från kommunfullmäktige samt LOK-avtalet med Kommunal. Rousseau (1995) beskriver att detta är ett vanligt förhållningssätt från arbetsgivaren sida. Det kan tyckas vara den enklaste vägen att gå, men att bara fokusera den skrivna delen av det psykologiska kontraktet gör att risken för kontraktskränkningar ökar.

Resultatet från hemtjänstintervjuerna kan sägas visa att några upplevde en viss kontraktsöverträdelse, särskilt i samband med den bristande delegering som kan sägas ha inneburit försämrade arbetsvillkor. Går det då att säga vad de valde för handlingsmönster? De handlingsmönster som relateras till upplevd kontraktsöverträdelse är uttryck, sorti, lojalitet/tystnad samt försummelse/förstörelse (Rousseau, 1995). En del av de intervjuade i hemtjänsten valde att använda uttryck relaterat till Optimerad bemanning, genom att ta upp de upplevda problemen med enhetschefen. Andra intervjuade verkar i stället ha valt lojalitet vilket visade sig genom att de intog en avvaktande men positiv attityd. Genom starka, relationellt kontrakt kan den reaktionen anses vara mer trolig än de mer dekonstruktiva svarshandlingarna tystnad och försummelse/förstörelse. De tolkningar som den anställda gör av arbetsgivarens agerande blir mer välvilliga genom ett relationellt, välfungerande kontrakt. Som tidigare har beskrivits kan det även vara så att de intervjuade hade en stor acceptanszon för arbetsgivarens auktoritet i sina kontrakt, och därför inte upplevde någon kontraktsöverträdelse. Det var även positivt att möjligheten att använda uttryck fanns, och att anställdas uttryck ledde fram till en del förändringar i Optimerad bemanning. Ett exempel på en sådan förhandling var när enhetscheferna agerade agenter för anställda och förhandlade fram att besked om arbetsplats ska lämnas senast dagen innan. Detta kan ha gjort att anställda upplevde att de hade möjlighet att påverka förändringen i kontraktet, även om de inte fick

vara med och förhandla själva. Enhetscheferna kan genom förhandlingsrutinerna anses ha hamnat i en klämd situation när de å ena sidan skulle agera agenter för de hemtjänstanställda åsikter, och å andra sidan agera agenter för arbetsgivarens implementering av Optimerad bemanning. Det kan även vara svårt för anställda att känna förtroende för att enhetscheferna ska driva deras frågor mot arbetsgivaren. De möten som infördes under våren 2011 där arbetsplatsombuden agerade agenter åt de anställda kan ses som mer kompatibla med omförhandling av kontraktsvillkor. Det kan anses mer troligt att de hemtjänstanställda kan se arbetsplatsombuden som legitima agenter än sina enhetschefer.

Det kan anses orimligt att sjuktalen på trettio två procent vid resursspass avspeglar de egentliga sjukdomsfallen, i alla fall inte under en så pass lång tid som nästan fyra månader. Att anmäla sig sjuk under resursspass kan tänkas vara den form av handlingsmönster som beskrivs som försummelse (Rousseau, 1995). Försummelse beskrivs som ett dekonstruktivt svarsmönster som bland annat kan visa sig i att anställda struntar i sina åtaganden. Det kan ses som en varningssignal om att den arbetsrelaterade hälsan är på väg att bli sämre (von Otter, 2004) och indikerar även att det kan finnas andra åtaganden som anställda försummar. Om de anställda har upplevt en kontraktskränkning relaterad till Optimerad bemanning, och samtidigt inte ser en uppsägning som ett alternativ kan det leda till både försämrade arbetsprestation och försämrade välbefinnande för individen. Med ett HR-perspektiv kan det anses nödvändigt med åtgärder inriktade på dessa dekonstruktiva svarshandlingar.

Metodologisk diskussion

Valet av metod har påverkat resultatet på flera sätt. Resultatet av observationerna påverkades av att observatören själv valde ut det som ansågs intressant och tolkade det enligt sin egen förståelse. De observerade hade ingen möjlighet att korrigera eventuella missuppfattningar, vilket kan ha lett till missförstånd. Det fanns en medvetenhet om att en öppen observation kan påverka resultatet genom att dynamiken på mötet kan ha ändrats på grund av en utomstående närvaro (Henriksson & Månsson, 1996). Därför hölls en så låg profil som möjligt under mötena. Analysen utgick främst från intervjuresultatet och med störst fokus på de hemtjänstanställda, eftersom det främst var deras upplevelser som frågeställningar och syfte berörde. En brist i uppsatsen är att inte fler intervjuer bland hemtjänstpersonal utfördes, och att det inte utfördes intervjuer på olika hemtjänstenheter. Anledningen till att inte fler hemtjänstanställda intervjuades var att det inte var fler som kunde tänka sig att delta. Eftersom de intervjuer som gjordes gav ett ganska samstämmigt resultat, upplevdes ändå den mättnad som Esaiasson et al. (2007) beskriver. Att alla intervjuade kommer från samma enhet påverkar uppsatsens validitet. Till exempel går det inte att göra jämförelser mellan enheter. Det blir även svårare att generalisera resultatet. Optimerad bemanning hade även tagits emot bättre på en del enheter och sämre på andra, vilket också påverkade resultatet. Den enhet där intervjuerna utfördes beskrevs av personalspecialist och representant från Kommunal som en av de enheter där Optimerad bemanning tagits emot mer positivt. Det kan förklara att intervjuerna blev mer positiva än de reaktioner som observerades under hemtjänstmötet. En annan anledning till att hemtjänstintervjuerna påvisade mer positiva attityder till Optimerad bemanning än övriga resultatet kan ha varit att uppsatsförfattaren uppfattades som utsänd av arbetsgivaren. Detta eftersom inbokning av intervjuer skedde via respondenternas enhetschef. Det skulle då ha kunnat påverka uppsatsens validitet, det vill säga om undersökningen mäter är det som var avsett att mätas (Esaiasson et al. 2007).

Eftersom de anställda i hemtjänsten är drygt nittio procent kvinnor, så fanns en medvetenhet om att en stor andel män i undersökningen kunde ge ett snedfördelat resultat. Gällande etnicitet så finns inga tillförlitliga källor för hur stor andel av hemtjänstpersonalen som är utrikes födda. Det blev därför svårt att ha en medveten fördelning mellan olika etniska grupper. Genus och etnicitet är heller inget som diskuteras i uppsatsen, men kan säkert på olika sätt ha påverkat resultatet. Till

exempel anses äldre kvinnor ha större benägenhet att uppfylla sina åtaganden i sitt psykologiska kontrakt (Isaksson & Bellaagh, 2005). Åldersspannet på respondenterna i hemtjänstintervjuerna var mellan fyrtiofyra och sextiofem år och de flesta var kvinnor. Det kan ha påverkat validiteten genom att de hade högre benägenhet att uppfylla sina åtaganden än genomsnittet.

Esaiasson et al. (2007) menar att det finns ett översättningsproblem när vad som formulerats på en teoretisk nivå ska omsättas i en operationell undersökning. Bland annat diskuteras begreppsvaliditet, det vill säga hur väl ett teoretiskt begrepp används, så att det i praktiken mäter vad som är avsett att mätas. Den teoretiska ram som användes för att arbeta fram frågeställning och analys har tolkats efter uppsatsförfattarens begränsade förmåga och detta kan säkerligen göras på andra, kanske mer valida sätt. Avsikten genom hela uppsatsen har varit att det ska vara tydligt hur begrepp och teorier har uppfattats, och hur de använts i undersökningen. Genom att resultatet har separerats från resultatdiskussionen framgår det förhoppningsvis hur uppsatsförfattarens analys av resultatet har diskuterats mot teorin. Översättningen mellan teori och praktik har förhoppningsvis tydliggjorts på detta sätt. Under arbetet med uppsatsen har avsikten varit att hela tiden ha en kritiskt förhållningssätt till uppsatsens alla delar. Att ha vara kritiskt till de egna resonemangen har underlättats genom att handledare och flera andra personer återkommande har granskat uppsatsarbetet.

Reliabilitet innebär huruvida samma resultat skulle uppnås om en annan eller samma person skulle undersöka samma objekt vid ett annat tillfälle (Esaiasson et al. 2007). Ett problem med reliabilitet vid kvalitativa studier är att forskaren själv är en del av verktyget som används för att samla in material. Det är knappast troligt att resultatet är opåverkat av den egna personens värderingar, eller att en annan person skulle få samma interaktion med respondenterna. Genom ett kritiskt förhållningssätt till den egna förförståelsen och de egna värderingarna har det strävats efter att hålla så hög reliabilitet som möjligt. Att uppsatsförfattaren själv skulle få samma resultat är mer troligt. Däremot var syftet med uppsatsen att ge en ögonblicksbild av ett pågående förändringsarbete, så då skulle även tidpunkten få vara precis den samma. Arbetet med uppsatsen har syftat till att genom en hög grad av transparens öka reliabiliteten samt validiteten.

Vidare forskning

Pågår det en omförhandling av de psykologiska kontrakten på ett arbetsmarknadsplan? Detta menar Allvin et al. (2006) att det behövs mer forskning om. Avtalet mellan Kommunal och Göteborgs stad kan ses som ett tecken på att arbetsmarknadsparterna omförhandlar de psykologiska kontrakten. Den förhandlingen ledde till fler tillsvidareanställda vilket kan anses ge en högre andel relationella kontrakt. Det vanliga är dock att arbetsmarknadsförhandlingar leder till fler transaktionella kontrakt, till exempel genom de allt fler anställda via bemanningsföretag. Vad har det för konsekvenser för individ, organisation och arbetsmarknad? Och, hänger den svenska arbetsplatskulturen, eller de normativa kontrakten, med? Är det så att vi har nya, omförhandlade kontraktsvillkor på arbetsmarknaden men fortfarande samma villkor på arbetsplatserna? Och vad får typen av psykologiska kontrakt för konsekvenser i omsorgsyrkana? Krävs det ett mer relationellt kontrakt för att vårdtagaren ska vara nöjd, något som antyds i denna studies resultat?

Själva organisationen Göteborgs stad visade sig vara en viktig aktör eftersom den påverkade den framtida utvecklingen genom sin struktur och sin historia. Även den teknik, det it-stöd som användes, påverkade förändringsarbetet. Intressant forskning kan vara att fokusera organisation eller teknik som aktörer i en organisationsförändring.

Maktperspektivet i de psykologiska kontrakten saknades till viss del. Det talas om att kontrakt helst ska tecknas av fri vilja, men hur ofta är parterna jämbördiga på arbetsmarknaden? Och hur påverkar denna maktobalans möjligheten till bra, produktiva kontrakt? En annan intressant fråga är hur HR-arbete kan anpassas till de kontrakt som finns på arbetsplatsen, samt hur HR-aktiviteter på bästa sätt kan påverka hur organisationen skapar och omförhandlar sina kontrakt. Går

det att genom policys och rutiner ha de löpande omförhandlingar av de psykologiska kontrakten som Rousseau menar är önskvärda? Intressant forskning hade också varit hur HR-aktiviteter kan arbeta med att synliggöra och diskutera de svårfångade outtalade och kanske omedvetna villkoren i kontrakten.

Slutsatser

De hemtjänstanställdas psykologiska kontrakt kan anses ha varit mer relationella än transaktionella, och präglade av tillit. Kontrakten hade en låg grad av frivillighet vilket gav en hög acceptans för arbetsgivarens auktoritet. Detta kan ha gjort att förändringsprocessen och förändrade arbetsuppgifter i hög grad accepterades, även de förändringar som upplevdes som kontraktskränkningar. Kontraktsformen kan antas ha resulterat i att de svarsmönster som följde på kontraktskränkningarna var de mer konstruktiva varianterna som benämns uttryck och lojalitet. Observationerna visade dock det fanns hemtjänstanställda som hade valt andra, mer dekonstruktiva svarsmönster. Eftersom dessa personer inte fanns med i intervjuurvalet går det tyvärr inte att säga om det kan finnas ett samband mellan dessa dekonstruktiva svarshandlingar och en viss form av psykologiskt kontrakt.

De hemtjänstanställda som uppfattade SDF eller kommunen som arbetsgivare hade lättare att acceptera alla stadsdelens hemtjänstenheter som möjlig arbetsplats. De som uppfattade enhetschefen som arbetsgivare såg i första hand den egna enheten som möjlig arbetsplats, men kunde acceptera att arbeta i närområdet.

Arbetsgivarorganisationen kan beskrivas som en hierarkisk linjeorganisation med HR som en stabsfunktion. Arbetsgivarbeslut upplevdes av de anställda som svåra att påverka, men det hade accepterats som ett villkor i de psykologiska kontrakten. Eftersom ingen av de anställda såg HR som motpart i kontraktet, blev det svårt för HR att få den legitimitet som behövs för en bra omförhandling, vilket delvis kan förklara de inledningsvis negativa reaktionerna. Under implementeringsprocessen gjordes dock flera framgångsrika förhandlingar om kontraktsvillkoren, vilket kan sägas ha lett till en högre acceptans för förändringarna.

Referenser

- Agnelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur
- Alexanderson, M. (1994). *Metod och medvetande*. Göteborg: Acta universitatis gothoburgensis
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete -socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey Press.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 252-273.
- Bäckström, H. (2006). *Omställningssystemets agenter och försäkringar på den svenska arbetsmarknaden* (Arbetslivsrapport 2006:4). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Chao, J. M., Cheung, F. Y. L., & Wu, A. M. S. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effects of attribution style and power distance. *International Journal of Human Resource*, 22, 763-777.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A-M., Henderson, D J., & Wayne, S J. (2008). Not all responses to contract breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51, 1079-1098.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wägnérud, L. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Freese, C., Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract. A criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38, 289-386.
- Guest, D., & Clinton, M. (2010). Causes and consequences of the psychological contract. I Guest, D., Isaksson K., De Witte, H. (red:er). *Employment contracts, psychological contracts and employee well-being, An international study* (ss. 121-159). Oxford scholarship online. Hämtad 110401 genom Universitetsbiblioteket i Göteborg från <http://www.oxfordscholarship.com.ezproxy.ub.gu.se/oso/private/content/management/9780199542697/p007.html>
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.
- Henriksson, B., & Månsson, S-A. (1996). Deltagande observation. I Svensson, P-E., & Starrin, B (red:er.), *Kvalitativa studier i teori och praktik* (ss. 11-51). Lund: Studentlitteratur.
- Hjalmarsson, M. (2009). *Lojalitet och motstånd: anställdas agerande i ett föränderligt hemtjänstarbete*. Opublicerad doktorsavhandling, Göteborgs universitet: institutionen för pedagogik och didaktik.
- Huzell, H. (2005). *Management och motstånd. Offentlig sektor i omvandling – en fallstudie*.

Doktorsavhandling, Karlstads universitet: Avdelningen för arbetsvetenskap.

- Isaksson, K., Bellaagh, K., Bernhard, C., Caballer, A., Claes, R., Clinton, M., De Clerk, V., De Cuyper, N. D., De Jong, J., De Witte, H., Guest, D., Gracia, F., Krausz, M., Mohr, G., Peiró, J. M., Ramos, J., Rigotti, T., Schalk, R., Staynvars, N. (2006). *Final scientific report: Psychological contracts across employment situations*. Hämtad 110415 från http://www.uv.es/~psycon/final_report.htm
- Isaksson, K., & Bellaagh, K. (2005). *Anställningskontrakt och psykologiska kontrakt – förändrade relationer på arbetsplatsen* (Arbete och Hälsa 2005: 15). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Isaksson, K., De Cuyper, N. D., Bernard Oettel, C., & De Witte, H. (2010). The role of the formal employment contract in range of the psychological contract: Testing a layered model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 676-710.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kommunfullmäktige. (2010:171). *Göteborgs Stad Budget 2011*. Göteborg: Göteborgs Stad
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- von Otter, C. (2004). *Aktivt arbetsliv. Om dagens behov och framtidens möjligheter: en trendanalys*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. United states of America: Sage Publications, Inc.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior*. New York: MacMillan.
- Socialtjänstlagen (2001:253)
- Smith, E. E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L., & Loftus, G. R. (2002). *Atkinson & Hilgard's Introduction to psychology 14th edition*. United States of America: Thomson Learning.
- Stadskansliet. (2010:669/98). *Tillämpningsanvisning. Bilaga till ramavtal "Individuella verksamhetsanpassade scheman"*. Göteborg: Göteborgs Stad
- Trydegård, G-B. (2005). Äldreomsorgspersonalens arbetsvillkor i Norden -en forskningsöversikt. I Szebehely, M (red), *Äldreomsorgsforskning i Norden. En kunskapsöversikt* (TemaNord 2005:508). Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
- Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom samhällsvetenskaplig-humanistisk forskning*. Hämtad 110401, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wilhelmson, L. (2003). *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Bilaga 1 Kvalitativ innehållsanalys

Meningsbärande enhet	Kondensering	Kategori	Tema
Vi gör ju liksom annars samma arbete, men just den uppgiften får vi inte göra när vi gör våra resurspass. Så det är lite konstigt liksom om jag har en uppgift på en eftermiddag... jag ska ha en matleverans och ge medicin. Så, då är det jag som går dit med maten och sedan kommer någon annan möjligen samtidigt med mej och ger medicinen. Det är slöseri med tid.	Under resurspass får inte personen dela ut medicin. Detta medför merarbete för andra vilket upplevs som slöseri med tid.	Problem med att inte få medicinsk delegering.	Följder av förändrade arbetsprocesser
Och det tycker jag, man måste när man kommer in till en vårdtagare, det är bra med riktlinjer men en vårdtagare är en gammal person som inte är styrd av ett schema utan hon är styrd av sina tankar som hon har just då. Och då ser man sig omkring lite också. Man ser inte bara vårdtagaren och ett schema utan man ser kanske lite söligt på golvet, eller något har fallit ner eller man kan torka. Spisen kanske är väldigt sölig. Man tycker att det är trevligt när det är rent. Det finns ju vårdtagare som har Gula fläcken. Då ser dom ju inte, dom lagar mat och är duktiga på sitt sätt, men dom ser inte att dom spiller överallt. Men det finns dom bland mina kollegor, dom är yngre, kanske oerfarna och dom sätter sej ner och väntar att vårdtagaren ska säga..	Det är viktigt att inte bara titta på vilka arbetsuppgifter som står på schemat, utan själv se vad som behöver göras. Alla kollegor gör inte så.	Att hjälpa de gamla med lite extra omsorg, till skillnad från andra kollegor.	Hur de hemtjänst-anställda upplever sin arbetssituation.
Alltså vinsten är ju att man höjde grundbemanningen. Och det märks väldigt tydligt ute hos vårdtagarna att det inte är så mycket människor som springer omkring. Att det är samma, att jag kan säga till [namn], att på fredag är det jag som kommer.	Att grundbemanningen är högre upplevs som positivt och leder till att de gamla oftare får samma personal.	Vad som har varit positivt med Optimerad bemanning.	Hemtjänst-personalens uppfattningar om Optimerad bemanning.

Bilaga 2

Intervjuguide

Information till respondentent:

Det är frivilligt att vara med i studien. Du kan när som helst avbryta intervjun. Din medverkan är anonym på så sätt att ditt namn inte kommer att förekomma någonstans. Inte heller vilken enhet du arbetar på. För att kunna göra en bra intervju så behöver jag spela in den, går det bra? Det är bara jag och eventuellt min handledare som kommer att lyssna på inspelningen, och inspelningen kommer sen att förstöras.

Anledningen till intervjuerna är att öka förståelsen av hur det kan vara att få förändrade arbetsuppgifter. Var sig arbetsgivare eller fackförening ligger bakom intervjuerna, utan studien är helt fristående.

Inledande frågor

Hur länge har du arbetat på enheten?

Hur länge har du arbetat inom hemtjänsten i Göteborg?

Har du någon utbildning inom vård och omsorg?

Hur gammal är du?

Ingångsfrågor

Jag skulle vilja att du berättade hur du upplever det att arbeta i hemtjänsten. Berätta mer!

Jag skulle vilja att du berättar för mig om hur ditt arbete har påverkats av Optimerad bemanning. Berätta mer!

Semi-strukturerad reservguide

1. Vad tyckte och kände du när du fick information om Optimerad bemanning?
2. Vad tror du är målen med Optimerad bemanning?
3. Tycker du att du har fått tillräcklig information? Varför?
4. Hur har det varit när du har gjort dina resursspass? Berätta mer!
5. Hur har det varit att ta emot dem som gör sina resursspass hos er?
6. Vem eller vilka tänker du dig är din arbetsgivare?
7. Känns det nya arbetssättet som ett rimligt krav från arbetsgivaren? Motivera!
8. Har Optimerad bemanning förändrat din syn på din arbetsgivare, och i så fall hur? Varför?
9. Påverkar Optimerad bemanning din ekonomi eller ditt privatliv? Hur?
10. Tycker du att du utför arbetsuppgifter som egentligen inte ingår i ditt arbete? Vilka?

11. Har Optimerad bemanning förändrat din syn på Kommunal, och i så fall hur? Varför?
12. Finns det några förmåner som du har haft i ditt arbete som påverkas av Optimerad bemanning? Vilka?
13. Tror du att Optimerad bemanning påverkar statusen med att arbeta inom hemtjänsten?
14. Har du funderat på att säga upp dig på grund av Optimerad bemanning?
15. Om nej, finns det något som kan få dig att säga upp dig?
16. Känner du mest lojalitet mot dina arbetskamrater, brukarna, arbetsgivaren eller Kommunal?
17. Har detta förändrats med Optimerad bemanning?
18. Det är ju ganska väl känt att det har varit en del protester mot Optimerad bemanning, vad tycker du om det? Är det rättvis kritik?
19. Det finns ett protestbrev mot Optimerad bemanning, känner du till det? Vad tycker du om det som står där? (Brevet visas för respondenten)
20. Vad tycker du om stämningen på din arbetsplats, är det ok att säga öppet vad man tycker om Optimerad bemanning? (Är det ok att vara negativ och positiv?)